

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ana Petančič

**Najboljša uporabniška izkušnja na prodajnem mestu - od
navdušenih zaposlenih do navdušenih uporabnikov**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ana Petančič

Mentor: izr. prof. dr. Samo Kropivnik

Somentorica: doc. dr. Tanja Kamin

**Najboljša uporabniška izkušnja na prodajnem mestu - od
navdušenih zaposlenih do navdušenih uporabnikov**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

ZAHVALA

Hvala mentorju in somentorici za usmeritve, pomoč in hitre odzive pri nastajanju diplomske naloge.

Hvala najboljšim staršem, ki verjamejo vame in me podpirajo na vsakem koraku.

Hvala moji Evi za potrpežljivost pri odsotnosti mamice.

Hvala tudi 524.

Največja zahvala gre Mateju, ki mi vedno stoji ob strani. Hvala ker si.

Najboljša uporabniška izkušnja na prodajnem mestu - od navdušenih zaposlenih do navdušenih uporabnikov

Najboljša uporabniška izkušnja je tista konkurenčna prednost po kateri bi morala hrepeneti vsa storitvena podjetja. Uporabniška izkušnja je skupek vseh posrednih in neposrednih stikov uporabnika s podjetjem. Je zelo subjektivna in celovita izkušnja, saj vpliva na čustevni, čutni, fizični, racionalni in duhovni nivo uporabnika. Vse pretekle izkušnje vplivajo na prihodnje izkušnje. Odvisna je od pričakovanja in zaznave uporabnika. V kolikor želimo navdušenega uporabnika, moramo v uporabniško izkušnjo vpeljati še element pozitivnega presenečenja. Dobro uporabniško izkušnjo lahko zagotovijo le navdušeni zaposleni, ki morajo biti opolnomočeni, ter imeti zaupanje vodstva, da bodo ravnali v dobro uporabnika. Pri svojem delu rabijo avtonomnost, veliko znanja, ter verjeti v poslanstvo oziroma višji cilj podjetja. Vse to dosežemo z dobrim vodenjem in odličnim internim marketingom. Pot do navdušenih uporabnikov so torej navdušeni zaposleni.

ključne besede: uporabniška izkušnja, interni marketing, navdušeni uporabniki, navdušeni zaposleni.

Best customer experience on the point of sale – from delighted employees to delighted customers

Best customer experience is the one competitive advantage, all companies should strive for. Customer experience is the sum of all indirect and direct encounters of the customer with the company. It is very subjective and comprehensive experience, because it influences emotional, sensory, physical, rational and spiritual level of the user. All past experiences affect future experience. It depends on the expectations and perceptions of the user. We need to introduce the element of a positive surprise if we want to delight a customer. Good customer experience can provide only delighted employees, who have to be empowered and entrusted by the management that they will act in the best interest of the customer. To do that they need to have autonomy, a lot of knowledge and have to believe into mission or higher goal of the company. All that can be achieved with a good leadership and excellent internal marketing. Path to delighted customers lead through delighted employees.

keywords: customer experience, internal marketing, delighted customers, delighted employees.

KAZALO

1 UVOD	7
1.1 NAMEN DIPLOMSKEGA DELA	9
1.2 SESTAVA DIPLOMSKEGA DELA	9
1.3 IZHODIŠČNA PREDPOSTAVKA	10
1.4 RAZISKOVALNO VPRAŠANJE	10
1.5 UPORABLJENA METODOLOGIJA	10
2 UPORABNIŠKA IZKUŠNJA	11
2.1 TERMINOLOGIJA	11
2.2 DEFINICIJA UPORABNIŠKE IZKUŠNJE	12
2.2.1 KOMPONENTE UPORABNIŠKE IZKUŠNJE	13
2.2.2 DINAMIČNOSTNOST UPORABNIŠKE IZKUŠNJE	14
2.3 ZADOVOLJSTVO UPORABNIKA	14
2.4 PRIČAKOVANJA UPORABNIKA	16
2.4.1 ZAZNAVANJE	16
2.5 KANOV MODEL	17
2.5.1 ELEMENT PRESENEČENJA	19
2.5.2 CONA OGORČENJA, ZADOVOLJSTVA IN NAVDUŠENJA	21
2.6 PAST NAVDUŠEVANJA	22
2.7 TRAJANJE NAVDUŠEVANJA	24
2.8 ALI SE SPLAČA NAVDUŠEVATI UPORABNIKE?	27
2.9 ZVESTOBA UPORABNIKA	27
2.9.1 POMEMBNOST ZVESTOBE	29
3 ZAPOSLENI - KLJUČ DO USPEHA	31
3.1 ZGODOVINSKI POGLED NA ZAPOSLENE V PODJETJU	31
3.2 JAPONSKI GOSPODARSKI ČUDEŽ IN MODEL 7S	32
3.3 INTERNI MARKETING	33
3.4 OBRNJENA PIRAMIDNA STRUKTURA ZAPOSLENIH	34
3.5 VPLIV INTERNEGA MARKETINGA NA EKSTERNI MARKETING	37
3.6 POMEN INTERNEGA MARKETINGA V STORITVENIH DEJAVNOSTIH	38
3.7 TRENUTKI RESNICE	40
3.8 KROG ZADOVOLJSTVA	41
4 STORITEV Z NASMEHOM	42
4.1 PRIMER IZ PRAKSE - APPLE	43
4.2 POMEN VODJE	44
4.3 KAKO NAVDUŠITI ZAPOSLENE	45
4.3.1 ZAGOTOVITI MAP (MOJSTRSTVO - AVTONOMIJA - POS LANSTVO)	45
4.3.1.1 MOJSTRSTVO IN NEUSTRANŠNOST ZAPOSLENIH	45
4.3.1.2 AVTONOMIJA IN ZAUPANJE	46
4.3.1.3 POS LANSTVO	47

4.3.2 OPOLNOMOČENJE ZAPOSLENIH	48
4.3.2.1 PREDNOSTI IN SLABOSTI OPOLNOMOČENJA	49
4.3.2.2 OPOLNOMOČENJE V PRAKSI.....	51
5 SKLEP.....	53
6 LITERATURA.....	55

SEZNAM TABEL IN SLIK:

TABELA 2.1: PRIMERJAVA NUJNIH, ENODIMENZIONALNIH IN PRIVLAČNIH LASTNOSTI.....	19
TABELA 2.2: RAZLIKE MED ZADOVOLJSTVOM IN NAVDUŠENJEM UPORABNIKOV	20
TABELA 2.3: CONE OGORČENJA, NEZADOVOLJSTVA, ZADOVOLJSTVA IN NAVDUŠENJA	21
SLIKA 2.1: MODEL NEZADOVOLJSTVA, OGORČENJA, ZADOVOLJSTVA IN NAVDUŠENJA	22
SLIKA 3.1: KLASIČNA KORPORATIVNA PIRAMIDA	36
SLIKA 3.2: OBRNJENA KORPORATIVNA PIRAMIDA	36

1 UVOD

Podjetja tekmujejo na trgu. Tekmujejo za všečke na facebooku, preference uporabnikov, zadovoljstvo uporabnikov - vse s skupnim ciljem, uspeti na trgu. V poplavi različnih produktov, si je zvestobo težko prislužiti. Uporabniki so vse bolj ozaveščeni, informiranost, testi potrošnikov in logistika so svet zmanjšali na doseg klika in pošiljke pred vrati.

Podjetja se na vse pretege skušajo razlikovati od tekmecev, a vse lažje se najde konkurent s še nižjo ceno in enako kakovostjo produkta. Enostavno primerljive razlikovalne prednosti kot so cena, izgled in uporabna vrednost, bledijo. Vse to vodi v izčrpavanje podjetij, ki le s težka držijo korak s konkurenti iz daljnih držav, kjer so morda stroški poslovanja nižji zaradi nižjih zahtev po varnosti, okoljski sprejemljivosti in ne nazadnje davkih.

Kako lahko podjetja sploh še optimizirajo stroške? Kaj lahko ponudijo uporabniku, česar mu sodobna tehnologija, internet in poslovni modeli, ki poudarjajo avtomatizacijo procesov ne morejo?

Najboljšo uporabniško izkušnjo.

Najboljša uporabniška izkušnja ni nekaj za kar bi se podjetje odločilo, sporočilo zaposlenim in delovalo kot pred to odločitvijo. Je dolgotrajen proces, ki se mora zasidrati v celotni strukturi podjetja. Postati mora vizija. Najprej ga mora osvojiti vodstvo in od tam vsak sleherni zaposleni. Gre za odnos med vodstvom in zaposlenimi, ki se prenese na odnos med zaposlenimi in uporabniki. Ker pa smo ljudje čustvena bitja, je odnos, ki pusti pečat v podzavesti, še kako pomemben. Le ta postane konkurenčna prednost, ki jo konkurent ne more več izničiti, vsaj ne na kratek rok.

Klasična ekonomija obravnava primerjalne prednosti, ki so podlaga za odločanje kupcev za nakup, racionalno. Primerjamo primerljivo - ceno, količino, uporabno vrednost. Vse to je enostavno avtomatizirati, razviti iskalnike, ki najdejo *boljši* nadomestek na podlagi iskalnih kriterijev.

Vendar pa nas pri nakupnih odločitvah žene še nekaj več, nekaj neizmerljivega, neprimerljivega in nepojasnjene. Nakupne odločitve so čustvene.

Z nakupno odločitvijo uporabnik zadovoljuje raznovrstne potrebe. Uporabnik se želi po nakupu počutiti dobro. Želi zadovoljstvo.

Ker pa si želimo zvestih uporabnikov, nočemo zgolj zadovoljnega uporabnika, kar v osnovi dobra uporabniška izkušnja zagotavlja, pač pa želimo navdušenega uporabnika. Pri zadovoljevanju potreb, uporabniku ponudimo rešitev, po katero je prišel. Pri tem se seveda dobro počuti, vendar je impulz enak drugim, ki se pogosto ponavljajo. Če pa mu z odnosom rešimo težavo na način, ki ga ni pričakoval, bo impulz veliko močnejši in bo ostal zasidran v podzavesti. Uporabnik bo navdušen. Postal bo promotor podjetja.

Podjetja pa si želijo promotorje, saj so zvesti, odpuščajo napake in svoje navdušenje delijo z ostalimi.

Tukaj pa odigrajo največjo vlogo zaposleni, predvsem kontaktni zaposleni. Oni so tista prva linija podjetja, ki morajo to filozofijo spraviti do uporabnika. Narediti morajo dodaten korak, da uporabnik to filozofijo občuti in jo tudi doživi. Podjetje ima lahko izvrstne, ugodne in po vseh kriterijih odlične produkte, a če zadnji člen v verigi, kontaktni zaposleni, ne uspejo uporabnikov navdušiti in pustiti čustvenega pečata, je bil ves trud zaman.

Zato menim, da so pot do navdušenih uporabnikov navdušeni zaposleni.

1.1 NAMEN DIPLOMSKEGA DELA

Namen mojega diplomskega dela je, na podlagi pregleda in analize strokovne literature izluščiti sestavine dobre uporabniške izkušnje in ugotoviti kako zadovoljstvo zaposlenih na prodajnem mestu vpliva na uporabniško izkušnjo.

1.2 SESTAVA DIPLOMSKEGA DELA

Diplomsko delo sestavljajo 3 poglavja. V prvem poglavju razčlenim in definiram uporabniško izkušnjo, katere skupni imenovalec je zadovoljstvo uporabnika. Za razumevanje zadovoljstva, razložim pojem pričakovanja in psihološki proces zaznavanja. V nadaljevanju z uporabo Kanovega modela razložim elemente, ki so potrebni za generiranje navdušenja pri uporabniku. Na koncu povzamem zakaj se trudimo navduševati uporabnike. Če se v prvem poglavju ukvarjam s tem, kaj je najboljša uporabniška izkušnja in zakaj je pomembna, se v drugem poglavju povsem posvetim pomembnosti navduševanja zaposlenih. Z zgodovinskim pregledom izpostavim, da zaposleni niso bili vedno pojmovani kot pomemben člen pri ustvarjanju zadovoljstva uporabnikov. Šele razcvet japonskega gospodarstva in vzpon internega marketinga je prinesel preobrat in obrnil piramidno strukturo zaposlenih ter zaposlenim namenil osrednjo vlogo pri ustvarjanju dobre uporabniške izkušnje in posledično uspešnosti podjetja. V tretjem delu predstavim nekaj bistvenih elementov, ki morajo biti izpolnjeni, da bi lahko dosegli navdušene zaposlene. Dotaknem se podjetja Apple, ki po mnenju mnogih avtorjev, zagotavlja najboljšo uporabniško izkušnjo na svetu. Pokažem da je dober vodja predpogoj za navdušene zaposlene in hkrati predstavim mojstrstvo, avtonomijo, poslanstvo in opolnomočenje kot ključne elemente za zadovoljne zaposlene.

1.3 IZHODIŠČNA PREDPOSTAVKA

Moja izhodiščna predpostavka je, da dobra uporabniška izkušnja igra pomembno vlogo pri uspešnosti podjetja in da zaposleni predstavljajo ključno vlogo pri njenem kreiranju.

1.4 RAZISKOVALNO VPRAŠANJE

Moje raziskovalno vprašanje je, kaj definira dobro uporabniško izkušnjo in kateri so njeni najpomembnejši gradniki? Zanima me tudi kakšen vpliv na uporabniško izkušnjo imajo zaposleni in kako dosežemo navdušene zaposlene?

1.5 UPORABLJENA METODOLOGIJA

Uporabljena metodologija je pregled temeljne literature s področja uporabniške izkušnje, internega marketinga in odnosa do zaposlenih. Na podlagi analize strokovne literature želim izluščiti odgovore na raziskovalna vprašanja in jih povzeti v sklepu.

2 UPORABNIŠKA IZKUŠNJA

2.1 TERMINOLOGIJA

Literatura v zvezi z marketingom, uporabniške izkušnje zgodovinsko ni pojmovala kot svojo vejo. Raziskovalci so se namesto na uporabniško izkušnjo osredotočali na zadovoljstvo uporabnikov in kakovost storitve (Verhoef in drugi 2009, 31).

Zato ne preseneča dejstvo, kot ugotavljajo avtorji Gentile in drugi (2007), da znanstvena literatura na temo uporabniške izkušnje kaže omejitve in nedoslednosti, ki so značilne za raziskovalno področje, ki še ni doseglo zrele ravni. Pomanjkljivosti najdemo tako pri natančni terminologiji kot tudi strukturiranju in standardiziranju metodologije (Gentile in drugi 2007, 396).

Na splošno so publikacije v zvezi z uporabniško izkušnjo usmerjene v prakso in ponujajo nasvete za vodilne kadre, manj pa se osredotočajo na znanstvene raziskave, ki bi iskale pogoje in posledice uporabniške izkušnje. Tako objave o uporabniški izkušnji večinoma najdemo v komercialno usmerjenih revijah ter poslovnih knjigah, medtem ko je akademska marketinška literatura na to temo omejena (Verhoef in drugi 2009, 31).

Avtorja Shaw in Ivens potrdita zavedanje o pomembnosti uporabniške izkušnje, saj kar 85 % managerjev verjame, da konkurenčne razlikovalne prednosti na podlagi tradicionalnih elementov, kot so cena, produkti in kakovost ne zadostujejo več. Strinjajo se, da je uporabniška izkušnja naslednje bojišče za pridobivanje trženjskih bitk (Shaw in Ivens 2005).

Zavedanje o pomembnosti zadovoljstva uporabnikov je prinesla tudi množico avtorjev, ki se ukvarjajo z uporabniško izkušnjo. Vsak utemeljuje razlikovalne elemente, zagovarja svojo tezo ter jo podkrepi s svojo terminologijo. Med

najpogostejšimi termini najdemo lojalnost strank, odnos do stranke, uporabniška izkušnja, fokus na uporabniku, navduševanje strank, vračanje strank, čustvena povezanost, kakovost storitve ipd. Vsi pa imajo nekaj skupnega. Vsi se trudijo opisati isti pojav - odnos oz. občutke uporabnika, ki jih ima na podlagi svojih izkušenj s podjetjem (Hill in drugi 2007, 2).

2.2 DEFINICIJA UPORABNIŠKE IZKUŠNJE

Zgodovinsko so se avtorji osredotočali bolj na posamezne elemente uporabniške izkušnje in raziskovali vpliv vsakega posameznega elementa na uporabniško izkušnjo. Avtorji Verhoef in drugi (2009, 33) ponudijo dober pregled literature za vsak aspekt uporabniške izkušnje. Med posameznimi elementi uporabniške izkušnje se tako najpogosteje pojavljajo: cena, vonj v prostoru, glasba v prostoru, atmosfera, nabor izdelkov, prodajni kanal, socialno okolje, ipd. Vse to so različni dejavniki, ki vplivajo na končno uporabniško izkušnjo v prodajnem postopku.

Med prvimi sta koncept uporabniške izkušnje opisala avtorja Carbone in Haeckel. Prepoznala sta, da je ekonomska ponudba več kot le produkt ali storitev. Dejansko vedno vsebuje tudi izkušnjo. Le to pa definirata kot "vtis, ki se oblikuje ob stiku s produktom, storitvijo in podjetjem - percepcija, ki nastane ko ljudje prejmejo senzorične informacije" (Carbone in Haeckel 1994, 9).

Kasneje so avtorji formirali bolj podrobne definicije, ki uporabniško izkušnjo definirajo bolj celovito. Ena izmed takih uporabniško izkušnjo definira takole: "Uporabniška izkušnja izvira iz množice interakcij med uporabnikom, produktom, podjetjem ali delom organizacije ki sproži reakcijo. Izkušnja je strogo osebna in vključuje uporabnika na več različnih nivojih (racionalnem, čustvenem, čutnem, fizičnem in duhovnem). Odvisna je od primerjave med uporabnikovimi pričakovanji in dražljaji, ki prihajajo z vseh komunikacijskih kanalov podjetja" (Gentile in drugi 2007, 397).

Druga, vsebinsko podobna, uporabniško izkušnjo definira kot: "Notranji in subjektivni odziv uporabnika na katerikoli neposredni ali posredni stik s podjetjem. Neposredni stik se običajno zgodi med procesom nakupa, uporabe ali storitve in ga običajno sproži uporabnik. Posredni stik najpogosteje vsebuje nenačrtovana srečanja s predstavniki podjetja, in so v obliki priporočil od ust do ust, kritik, oglaševanja, medijskih poročil ipd." (Meyer in Schwager 2007, 118).

2.2.1 KOMPONENTE UPORABNIŠKE IZKUŠNJE

Definicij uporabniške izkušnje je toliko kolikor je avtorjev. Kljub temu lahko najdemo skupne točke definicij različnih avtorjev. Avtorji Gentile in drugi (2007, 397) prepoznavajo tri - časovna komponenta, subjektivnost izkušnje in celovitost izkušnje.

1. *Časovna komponenta* - uporabniška izkušnja ni enkratni dogodek, točka v času, ampak ima časovno komponento. Uporabniška izkušnja je skupek vseh izkušenj, vključujoči iskanje izdelka, nakup, (u)poraba, in poprodajne izkušnje in lahko vključuje več prodajnih kanalov (npr. fizična prodajalna, klicni center, komunikacija preko socialnih omrežij, spletna trgovina). Skupaj tvorijo enoten splošen vtis (o podjetju, storitvi, produktu).

2. *Subjektivna komponenta* - izkušnja, vtis je že po definiciji subjektivna, zato jo vsak uporabnik doživi po svoje. Doživljanje je odvisno vse od prepričanj in vrednot uporabnika, trenutnega razpoloženja do dogodkov, ki so kakorkoli vplivali na zavest ali podzavest uporabnika.

3. *Celostna komponenta* - uporabniška izkušnja je celovita in zajema celotnega uporabnika na vseh nivojih - racionalnem, čustvenem, čutnem, fizičnem in duhovnem. Po svoji naravi vključuje uporabnikove kognitivne, čustvene, socialne in fizične odzive (Verhoef in drugi 2009, 32).

2.2.2 DINAMIČNOSTNOST UPORABNIŠKE IZKUŠNJE

Avtorji Verhoef in drugi (2009) še razširijo definicijo uporabniške izkušnje. Jasno opredelijo, da uporabniška izkušnja: "...ni odvisna samo od elementov, ki so pod nadzorom podjetja (npr. kakovost storitev, atmosfera, nabor izdelkov, cena), ampak tudi od elementov, ki niso pod nadzorom podjetja (npr. vpliv ostalih uporabnikov, namen nakupa)" (Verhoef in drugi 2009, 32). Dodajo ji 4., t.i. dinamično komponento, saj je izjemno pomembno tudi dejstvo, da pretekle izkušnje uporabnika vplivajo na prihodnjo uporabniško izkušnjo, kar imenujemo dinamična komponenta (Verhoef in drugi 2009, 33).

Dinamična komponenta uporabniške izkušnje je zelo pomembna zaradi dviga pričakovanj in posledično vplivanja na zadovoljstvo, saj lahko uporabnik dejanje ob prvem stiku doživi kot navdušujoče, medtem ko bo isto dejanje podjetja ob naslednjem stiku doživel zgolj kot zadovoljivo zaradi višjih pričakovanj. To imenujemo tudi *past navduševanja*. O pričakovanjih in pasti navduševanja bom več govorila v nadaljevanju.

2.3 ZADOVOLJSTVO UPORABNIKA

Izpostavila sem, da je uporabniška izkušnja skupek vseh izkušenj, da jo uporabnik doživlja subjektivno, da je celovita in se uporabnika dotakne na vseh, tako čustvenem, racionalnem kot fizičnem nivoju, da je odvisna tudi od elementov, ki niso pod nadzorom podjetja in da je odvisna tudi od preteklih izkušenj. Kljub mnogim, pravzaprav neskončnim številom elementov, ki vplivajo na uporabniško izkušnjo, pa je rezultat, ki si ga želimo samo eden - t.j. zadovoljstvo uporabnika. Skupek vseh naštetih (ter še mnogo drugih) elementov je pravzaprav, kako se bo uporabnik počutil, ali bo občutil pozitivno čustvo, zadovoljstvo ali negativno čustvo v obliki nezadovoljstva ali razočaranja, jeze ali kateregakoli drugega negativnega

čustva.

Že v definiciji uporabniške izkušnje avtorjev Gentile in drugi (2007, 397), sem nakazala, da je uporabniška izkušnja "... odvisna od primerjave med uporabnikovimi pričakovanji in dražljaji, ki prihajajo z vseh komunikacijskih kanalov podjetja".

Podobno zadovoljstvo opredeli tudi Kotler (2004, 61):

Ali bo kupec po nakupu zadovoljen, je odvisno od razmerja med zaznano ponudbo in pričakovanji kupca. Na splošno je zadovoljstvo občutek ugodja ali razočaranja, ki je posledica primerjave zaznanega delovanja izdelka z lastnimi pričakovanji. Če je delovanje izdelka oz. rezultat slabši od pričakovanj, je kupec nezadovoljen. Če rezultat ustreza pričakovanjem, je kupec zadovoljen. Če pa rezultat presega pričakovanja, je kupec zelo zadovoljen ali navdušen.

Šušteršič (2009, 37–38) povzema Oliverja in navaja:

Nesporno dejstvo je, da lahko zadovoljstvo ocenimo samo glede na nek standard. Standard predstavljajo pričakovanja, ki služijo kot osnova za primerjavo, na podlagi katere porabnik poda svojo oceno o zadovoljstvu. Porabnik lahko šele na podlagi izkušnje oziroma po uporabi storitve (ko je poznan učinek) poda oceno zadovoljstva. Šele takrat lahko namreč storitev primerja s svojimi standardi (pričakovanji) in jo na podlagi tega oceni kot zadovoljivo ali nezadovoljivo.

Posamezni avtorji so poskušali izvajalcem storitev pripraviti orodja v obliki modelov, s katerimi bi bilo moč postaviti standarde in meriti uporabnikova pričakovanja ter zaznavanje kakovosti storitev. V ta namen so razvili različne modele za ugotavljanje in presojo kakovosti storitev (Šušteršič 2009, 28).

Opredelitev zadovoljstva lahko izluščimo tudi iz različnih modelov merjenja zadovoljstva uporabnikov. Skupno jim je, da vsi vključujejo pričakovanja uporabnika oz. vsaj subjektivno komponento *zaznane* kakovosti storitev. Devetak (2007, 364), med najpogostejšimi modeli za ocenjevanje zadovoljstva in modeli za presojo kakovosti storitve tako navaja *model pričakovane in zaznane kakovosti storitev* in *model vrzeli in razkorakov*, ki se nanaša na kakovost storitve kot na razliko med kupčevim pričakovanim nivojem storitve in njegovim zaznanim nivojem dejansko prejete (izvedene) storitve.

2.4 PRIČAKOVANJA UPORABNIKA

Vidimo, da je zadovoljstvo uporabnika močno odvisno od njegovih pričakovanj (in ne, kot bi morda pričakovali, absolutne kakovosti storitev).

“Kako kupci oblikujejo svoja pričakovanja? Na podlagi izkušenj iz preteklosti, nasvetov prijateljev in sodelavcev ter informacij in obljub podjetja in konkurentov. Če tržniki preveč povečajo pričakovanja, bodo kupci verjetno razočarani. Toda če podjetje pričakovanja preveč zmanjša, ne bo sposobno pritegniti dovolj kupcev (čeprav bodo slednji zadovoljni)” (Kotler 2004, 62).

Na ustvarjanje pričakovanj in na vrednotenje prejete storitve pa močno vpliva tudi psihološki proces zaznavanja.

2.4.1 ZAZNAVANJE

Zaznavanje je proces, v katerem uporabnik izbira, ureja in si razlaga vhodne informacije. Zaznavanje ni pogojeno zgolj s fizičnimi dražljaji, ampak tudi z odnosom med temi dražljaji in okoljem ter z uporabnikovim notranjim stanjem. Ključni poudarek je, da so lahko zaznave ljudi, ki so izpostavljeni isti resničnosti,

precej različne. Npr. Nekdo bi lahko prodajalca, ki govori zelo hitro, zaznaval kot agresivnega in neiskrenega, medtem ko bi nekdo drug tega prodajalca zaznaval kot pametnega in uslužnega. Vsak od njiju se bo na prodajalca drugače odzval (Kotler 2004, 197).

Vidimo da si zaradi drugačnega zaznavanja lahko že pri neposrednem stiku s podjetjem, dva uporabnika, isto posredovano informacijo, razlagata drugače. Še do veliko večjih popačenj pa lahko pride že, ko si uporabnik ustvarja pričakovanja, ravno zaradi lastnosti procesa zaznavanja.

Uporabniki so vsak dan izpostavljeni neverjetnemu številu dražljajev. Ker se je nemogoče posvetiti vsem, jih bo večina izločena. Ta proces imenujemo *izbirna pozornost*. Toda celo dražljaji, ki pritegnejo pozornost, niso vedno sprejeti tako kot je bilo zamišljeno. *Izbirno izkrivljenje* je nagnjenost k izkrivljanju informacij in razlagi informacij na takšen način, da se ujemajo z našimi dotedanjimi osebnimi prepričanji. Kasneje pa v procesu zaznavanja nastopi še *izbirno ohranjanje*. Uporabniki pozabijo večino stvari, ki so se jih naučili, a vendarle pogosto ohranijo tiste, ki potrjujejo njihova prepričanja in stališča (Kotler 2004, 197).

V nadaljevanju bom pokazala, da samo zadovoljstvo uporabnika ni dovolj in da je potrebno uporabnika navdušiti. Pri tem nam bo v pomoč Kanov model.

2.5 KANOV MODEL

Vse do objave Kanovega¹ modela je bilo zadovoljstvo uporabnikov pojmovano kot enodimenzionalno – boljša kot je bila zaznana kakovost produkta (storitve), večje naj bi bilo zadovoljstvo uporabnika in obratno. Vendar izboljševanje kakovosti produkta (storitve) ne pomeni nujno tudi večjega zadovoljstva uporabnika. Pomembno je tudi, katero lastnost produkta (storitve) izboljšujemo (Sauerwein

¹ Japonski profesor Noriaki Kano, rojen leta 1940.

1996, 313).

Kano je zasnoval model, ki lastnosti produktov (storitev) deli v tri kategorije – nujne (must-be), enodimenzionalne (one-dimensional) in privlačne (attractive).

1. *Nujne* lastnosti so tiste, brez katerih tovrstna storitev sploh ne obstaja. Ker jih uporabnik pričakuje jih jemlje za samoumevne. Neizpolnitev nujnih lastnosti ima za posledico izjemno nezadovoljstvo, medtem ko njihova izpolnitev ne prinese posebnega zadovoljstva uporabnika, temveč zgolj prepreči nezadovoljstvo (Sauerwein 1996, 313). Nujne lastnosti bi lahko imenovali tudi *higieniki*, izraz, ki se pogosto uporablja v literaturi.

2. *Enodimenzionalne* lastnosti storitve predstavljajo potencial da povečajo zadovoljstvo uporabnika, saj zanje velja, da v večji meri kot so izpolnjene, bolj je uporabnik zadovoljen. Zadovoljstvo je torej premo sorazmerno z njihovim izpolnjevanjem. Navadno jih uporabnik eksplicitno zahteva (Sauerwein 1996, 314).

3. *Privlačne* lastnosti pa niso niti eksplicitno izražene niti pričakovane s strani uporabnika. Zato imajo največji vpliv na zadovoljstvo uporabnika, saj bodo v kolikor bodo izpolnjene, pri uporabniku povzročile navdušenje. Po drugi strani pa njihova neizpolnitev ne bo prinesla nezadovoljstva oz. zadovoljstvo ne bo nič manjše (Sauerwein 1996, 314).

V literaturi se pojavljajo konceptualno podobne delitve lastnosti storitev, kot jih opredeljuje Kano, z manjšimi razlikami. Tako Clemmer definira lastnosti storitev kot tri koncentrične kroge, kjer najmanjši predstavlja *nujne* lastnosti, srednji *enodimenzionalne* lastnosti in največji *privlačne* lastnosti (Clemmer 1990, 12–15). Opredelitev je enaka kot pri Kanovem modelu, z razliko, da *privlačne lastnosti* poimenuje *navdušujoče* (Rust in Oliver 2000, 87).

V konceptualno enaki analizi Oliver opredeljuje navedene tri kategorije kot

generatorje *enosmerne nezadovoljnosti*, *dvosmerne zadovoljnosti* in *enosmerne zadovoljnosti*, glede na sposobnost generiranja (ne)zadovoljstva (Oliver 1997).

2.5.1 ELEMENT PRESENEČENJA

Ne glede na različne pristope v literaturi, je vsem skupno, da obvezne elemente, ki jih mora imeti dejanje, da lahko generira navdušenje, opredeljujejo kot nepričakovane (presenetljive) skupaj z mešanico veselja (Rust in Oliver 2000, 87). Podobno tudi Berman: "Medtem ko so uporabniki zadovoljni, ko presežemo njihova pričakovanja, navdušenje zahteva mešanico presečenja in veselja" (Berman 2005, 130).

Berman (2005, 129) lepo opozori na razlikovanje med zadovoljstvom uporabnikov in navdušenjem uporabnikov, ki povzroča nekaj zmede v akademski sferi. Medtem ko zadovoljstvo uporabnikov večinoma temelji na doseganju in preseganju pričakovanj uporabnikov, navdušenje zahteva, da uporabnika presenetimo na način, ki ga nikakor ni pričakoval.

Za lažjo primerjavo nujnih, enodimenzionalnih in privlačnih lastnosti glej tabelo 2.1.

Tabela 2.1: Primerjava nujnih, enodimenzionalnih in privlačnih lastnosti

Karakteristika	Nujne lastnosti	Enodimenzionalne lastnosti	Privlačne lastnosti
Percepcija uporabnika	Nujne lastnosti storitve brez katerih le ta sploh ne obstaja.	Lastnosti, ki imajo potencial, da povečajo zadovoljstvo uporabnika, saj presežejo nujne lastnosti storitve.	Niso niti eksplicitno izražene niti pričakovane s strani uporabnika, zato vzbudijo navdušenje v kolikor so izpolnjene.
Osnova za zadovoljitev/navdušenje	Pozitivna izkušnja pri nujnih lastnostih je pričakovana in samoumevna.	Zadovoljstvo temelji na preseganju pričakovanj.	Navdušenje temelji na pozitivnih in nepričakovanih dogodkih ali presenečenju.

Posledice izpolnitve lastnosti	Izpolnitev ne vodi do zadovoljstva, ampak do stanja, ko uporabnik ni nezadovoljen.	Izpolnitev vodi do zadovoljstva. Višja kot je stopnja izpolnitve, višja je stopnja zadovoljstva.	Izpolnitev vodi do navdušenja. Neizpolnitev nima za posledico nezadovoljstva.
Posledice neizpolnitve lastnosti	Neizpolnitev ima za posledico izjemno nezadovoljstvo.	Neizpolnitev vodi do stanja, ko uporabnik ni nezadovoljen.	Neizpolnitev vodi do stanja, ko uporabnik ni nezadovoljen.
Širjenje izkušnje od ust do ust	Uporabniki z neizpolnjenimi nujnimi lastnostmi, lahko postanejo teroristi , ki svoje občutke širijo naprej. (Heskett in drugi v Berman 2005, 133)	Zadovoljni uporabniki nimajo veliko razlogov za širjenje svojih občutkov.	Navdušeni uporabniki postanejo naši promotorji , ki aktivno širijo svoje občutke naprej.

Vir: Berman (2005, 131).

Razlike med zadovoljstvom (tudi izjemnim zadovoljstvom) in navdušenjem uporabnikov lahko strnemo v tabeli.

Tabela 2.2: Razlike med zadovoljstvom in navdušenjem uporabnikov

Zadovoljstvo	Navdušenje
Temelji na dojetju (racionalna komponenta).	Je bolj čustveno. Pogosto je povezano s čustvi, kot so vzburjenje, sreča in zadovoljstvo.
Temelji na doseganju ali preseganju pričakovanj.	Je posledica nepričakovanega. Zahteva presenečenje – le to je rezultat neskladja med pričakovanimi lastnostmi produkta, storitve in zaznano izpolnitvijo.
Slaba zapomnljivost izpolnitve.	Očutno večja zapomnljivost izpolnitve kot pri zadovoljstvu. Uporabniki, ki občutijo srečo (jezo), kot posledico presenečenja, bodo srečnejši (bolj jezni), kot če ne bi bili presenečeni. Zatorej presenečenje (ker vpliva na čustva) znatno poveča intenziteto sreče (pozitivno presenečenje) ali jeze (negativno presenečenje).

Vir: Berman (2005, 134).

2.5.2 CONA OGORČENJA, ZADOVOLJSTVA IN NAVDUŠENJA

Pojem nujnih, enodimenzionalnih in privlačnih lastnosti lahko poglobimo s tremi conami zadovoljstva uporabnikov: cona ogorčenja in bolečine, zadovoljstva in navdušenja (glej tabelo 2.3) (Berman 2005, 132).

Uporabnik kategoriziran v cono *ogorčenja in bolečine* ima občutek, da se mu je zgodil najslabši možni scenarij oz. krivica. Prisotna je velika mera emocij in je skrajno nezadovoljen. Ima občutek žrtve. Tak uporabnik običajno širi svojo negativno izkušnjo ob vsaki priložnosti vsem svojim prijateljem (Berman 2005, 132).

Cona *zadovoljstva* se razteza vse od zadovoljitve pričakovanj uporabnika do občutnega preseganja le teh. Podjetje, katerega uporabniki so v coni *zadovoljstva* se ni uspelo v zadostni meri razlikovati od konkurence (Berman 2005, 133).

Na skrajni desni strani premice zadovoljstva uporabnikov, pa se nahaja cona *navdušenja*. Pozitivno presenečenje in veselje sta glavni sestavini navdušenja uporabnikov (Berman 2005, 133).

Tabela 2.3: Cone ogorčenja, nezadovoljstva, zadovoljstva in navdušenja

Cona ogorčenja in bolečine	Cona nezadovoljstva	Cona zadovoljstva	Cona navdušenja
Ogorčenje in bolečina nastopita, ko se uporabnik sreča s slabo in nepričakovano izkušnjo.	Nezadovoljstvo nastopi, ko uporabnikova pričakovanja niso izpolnjena.	Stopnja zadovoljstva je povezana s stopnjo preseganja pričakovanj uporabnika.	Navdušenje je posledica izpolnitve nepričakovanih, vrednih, nepozabnih in pozitivnih ponovljivih dogodkov.

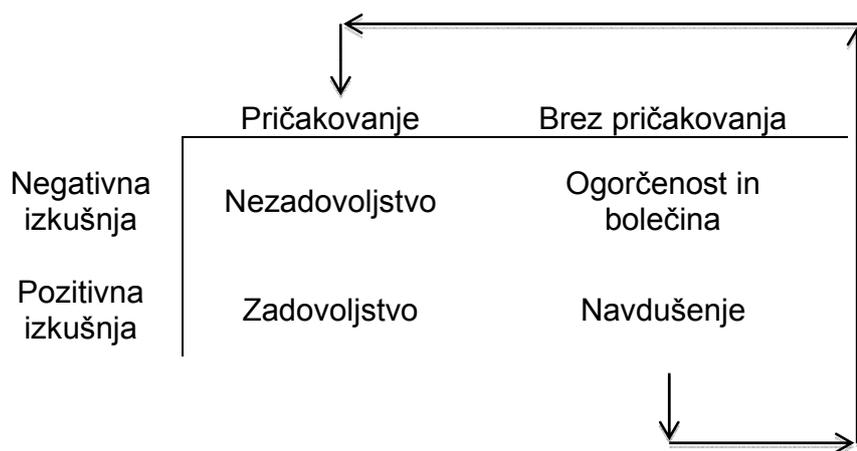
Vir: Berman (2005, 132).

2.6 PAST NAVDUŠEVANJA

Pri izpolnjevanju lastnosti storitve sta možna samo dva izida: v kolikor ima uporabnik pričakovanja glede izpolnitve bo izid vedno nezadovoljstvo ali zadovoljstvo uporabnika. Ogorčenje ali navdušenje je možno doseči samo, če uporabnik glede izpolnitve nima pričakovanj. Bistveni razlikovalni element med nezadovoljstvom, ogorčenjem, zadovoljstvom in navdušenjem pa je presenečenje. Na primer, izpolnitev z elementi pozitivnega presenečenja bo prinesla navdušenje, medtem ko bo pozitivna izpolnitev pričakovanega prinesla zadovoljstvo. Enako velja za negativno presenečenje, ki prinese ogorčenje in za negativno izpolnitev pričakovanih zahtev, ki prinese nezadovoljstvo (Berman 2005, 135).

To lahko strnemo v preprost model z dvema dimenzijama: prisotnost pričakovanja uporabnika in stopnja zadovoljitve po subjektivni presoji uporabnika (negativno ali pozitivno).

Slika 2.1: Model nezadovoljstva, ogorčenja, zadovoljstva in navdušenja



Vir: Berman (2005, 135).

Iz prikazanega modela lahko razberemo da:

- Zrcalna slika navdušenja je ogorčenje. Ravno tako je zadovoljstvo zrcalna slika nezadovoljstva.
- Zaradi izkušnje s storitvijo, bo uporabnik razvil pričakovanja, ki jih pred tem ni imel. Ravno to nakazuje na težavnost stalnega navduševanja uporabnikov.
- Različni segmenti trga imajo lahko znotraj branže različna pričakovanja uporabnikov. Npr. Kupec luksuznega avta bo v salonu pričakoval kavico, sedežno garnituro in drugačno postrežbo kot kupec nižjega razreda.
- Pričakovanja uporabnikov se stalno spreminjajo zaradi konkurence, razvoja in izkušenj uporabnikov. Nepričakovane storitve, zaradi ponujanja sčasoma postanejo pričakovane in to ne samo pri konkretnem ponudniku ampak v celotni branži, saj uporabniki svoja pričakovanja oblikujejo na podlagi izkušenj (t.i. dinamična komponenta uporabniške izkušnje, izpostavljena zgoraj, op.p.) (Berman 2005, 136). S Kanovimi besedami to pomeni, da lahko *privlačna lastnost* migrira v *nujno lastnost*.

Ker za dosego navdušenja uporabnik ne sme imeti pričakovanj in ker je navdušenje dobro zapomnljiva izkušnja, saj smo videli da gre za čustveni odziv, se pojavi težava, da uporabniki dejanje ki jih je navdušilo, ob naslednjem obisku pričakujejo. Ker pa smo ugotovili, da v kolikor ima uporabnik pričakovanja glede izpolnitve, navdušenje ni več mogoče, prvič navdušen uporabnik, ob enaki storitvi drugič ne bo več navdušen, ampak samo še zadovoljen. V kolikor pa enake storitve ne bo deležen, ne samo da ne bo navdušen, ampak bo celo nezadovoljen, saj njegova pričakovanja niso bila izpolnjena. Ta pojav v teoriji imenujemo *past navduševanja* (Berman 2005, 136).

Dvig pričakovanj uporabnika ima za posledico, da dejanja, ki so navduševala, kmalu postanejo pričakovana. Tako so uporabniki kljub trudu zgolj zadovoljni in ne navdušeni. Podjetja morajo zato stalno nadgrajevati navduševanje, kar postaja

skozi čas vse težje, še posebej, če lahko konkurenca kopira ta dejanja, kar tudi posledično dvigne pričakovanja uporabnikov v celotni branži (Berman 2005, 147).

2.7 TRAJANJE NAVDUŠEVANJA

Poraja se nam ključno vprašanje – ali je možno uporabnika navdušiti in s tem doseči pozitivne učinke dobre uporabniške izkušnje in hkrati ne vplivati na dvig pričakovanj?

Za odgovor na to vprašanje je potrebno razčleniti še en pomemben aspekt – kakšna je življenjska doba navdušenja?

V kolikor je navdušenje trenutno in uporabnik nima nikakršne motivacije, da bi se dogodka spominjal, potem ves trud ni kaj dosti vreden (Rust in Oliver 2000, 88), saj se uporabnik dogodka ne bo spominjal kot odlične uporabniške izkušnje in zato ne bo zvest. V kolikor pa navdušenje traja, potem je morda vredno truda (Rust in Oliver 2000, 88), vendar v kolikor s tem dvignemo pričakovanja, si s tem otežimo navduševaje ob prihodnjih stikih.

Vendar pa ni nujno, da vsako navdušenje dvigne pričakovanja uporabnika. Tip navdušenja, ki sčasoma zbledi, vendar ostane v prijetnem spominu, bomo imenovali *ponovitveno navdušenje*. Uporabnik lahko podoživi navdušenje ob primernem dražljaju ali po svoji volji. S terminologijo uporabnika – uporabnik razume, da je bilo navdušujoče dejanje enkratnega značaja in ga ni mogoče ponoviti, zato ga ob naslednji izkušnji ne pričakuje. Na prvi pogled se zdi, da ta definicija nasprotuje predpostavki, da je navdušenje posledica nepričakovanega, torej pozitivnega presenečenja. Pojasniti je potrebno, da je prvotni dogodek, ki sproži navdušenje, povsem nepričakovan, medtem ko ponovitve predstavljajo podoživitev prvotno nepričakovanega dogodka (Rust in Oliver 2000, 88).

V tem primeru je navduševanje smiselno, če lahko uporabnik ponovi navdušujočo

izkušnjo, preden zbledi spomin nanjo. V takem primeru bi priporočilo zadostovalo da v uporabniku vzbudi željo po izkušnji, medtem ko bi spomini na izkušnjo povečali zvestobo. Npr. Novost v zabaviščnem parku (Rust in Oliver 2000, 88).

Razlikujemo torej dve vrsti navdušenja – eno, ki dvigne pričakovanja in drugo, ki je cenjeno na enkratni bazi in si ga želimo podoživeti (vendar ga ne pričakujemo, saj razumemo da je enkratnega značaja).

Tretja možnost je, da bo uporabnik ponovitveni dogodek doživel enako kot prvič, saj je medtem nanj pozabil ali pa ga je pripisal naključju, sreči, usodi ipd. Poimenovali jo bomo *prehodno navdušenje* (Rust in Oliver 2000, 88).

Podjetje se mora torej truditi, da z navduševanjem ne dvigne pričakovanj uporabnikov. Možnosti so odvisne od branže in konkurence. Berman navaja dve rešitvi za preprečitev dviga pričakovanj. Prva je, da uporabniku ponudimo seznam izključujočih možnosti navdušenja (ali-ali), pri čemer se nabor možnosti skozi čas spreminja. Npr. Uporabnik lahko izbira med popustom pri nakupu aparata ali brezplačni dostavi le tega. S tem se dejanja čez čas spreminjajo in nimajo vpliva na pričakovanje. Druga možnost je da uporabniku po naključnem vrstem redu ponudimo nabor presenečenj oz. da različnim skupinam uporabnikov ponudimo različna presenečenja (Berman 2005, 147).

Nevarnost, da se pričakovanja uporabnikov dvignejo, moramo vzeti resno, saj se lahko stroški podjetja za stalno navduševanje uporabnikov izjemno povečajo. V kolikor pa podjetje ne sledi dvigu pričakovanj (zaradi prevelikih stroškov), je posledično lahko še na slabšem, kot je bilo preden je sploh uvedlo program navduševanja uporabnikov, saj prej navdušeni uporabniki sedaj postanejo zgolj zadovoljni ali celo nezadovoljni, saj njihova pričakovanja niso izpolnjena (Berman 2005, 147).

Tudi Rust in Oliver pojasnjujeta: “Nezadovoljstvo naredi več škode, kot navdušenje

koristi" (Rust in Oliver 2000, 92). Zato je zelo pomembno, da se podjetje navduševanja ne loteva, v kolikor nima izdelane strategije, kako bo sledilo dvigu pričakovanj.

2.8 ALI SE SPLAČA NAVDUŠEVATI UPORABNIKE?

Kljub temu, da stalno navduševanje uporabnikov lahko pripelje do višjih pričakovanj, kar ima za posledico vse težje navduševanje uporabnikov v prihodnosti, in povišanih stroškov podjetja, je (nenavdušujoča) konkurenca prizadeta bolj zaradi nezadovoljstva uporabnikov kot podjetje, ki navdušuje (Rust in Oliver 2000, 86).

V kolikor je narava navduševanja taka, da jo uporabniki od enega do drugega stika delno pozabijo in je migracija uporabnikov med konkurenco velika, potem je podjetje prizadeto (Rust in Oliver 2000, 86). Zakaj? Zato ker podjetje ni povečalo zvestobe (saj so uporabniki pozabili), hkrati pa tudi ni dvignilo pričakovanj uporabnikov, kar pomeni, da ni negativno vplivalo na konkurenco (ki ne navdušuje).

V kolikor pa je migracija uporabnikov med konkurenco nizka, potem pa ima podjetje ki navdušuje, celo koristi od tega, da uporabniki navdušujoč dogodek (delno) pozabijo, saj lahko enak navdušujoč dogodek ponovijo in ga uporabniki dojamejo kot da se je zgodil prvič (Rust in Oliver 2000, 86). Zakaj oz. kaj je drugače, če je migracija uporabnikov nizka? Zato ker v tem primeru uporabniki verjetno tako ali tako ne bi odšli h konkurenci in bi z zapomnljivostjo navdušujočega dogodka sebi dvigovali pričakovanja uporabnikov in povečevali stroške navduševanja.

2.9 ZVESTOBA UPORABNIKA

Za doseganje zvestobe pri uporabniku, potrebujemo element navdušenja. Le navdušeni uporabniki bodo ostali zvesti, hitreje odpuščajo napake in svoje navdušenje širijo naprej.

Povezava med zadovoljstvom in zvestobo kupca ni sorazmerna. Recimo, da zadovoljstvo ocenjujemo na lestvici od ena do pet. Pri zelo nizki ravni zadovoljstva (ocena ena) bodo kupci najverjetneje zamenjali ponudnika in o njem celo širili neprijetne govorice. Na ravneh od dve do štiri so kupci dokaj zadovoljni, a vseeno brez omahovanja zamenjajo ponudnika, če se ponudi boljša priložnost. Na ravni pet pa bo kupec zelo verjetno ponovno kupoval in morda celo širil prijetne govorice o podjetju. Veliko zadovoljstvo ali navdušenje ne ustvarita zgolj razumsko pogojenih preferenc, ampak tudi poseben čustveni odnos z blagovno znamko ali podjetjem (Kotler 2004, 61–62).

Na zanimiv način razliko med zadovoljnim in zvestim uporabnikom opiše Gitomer (1998):

Zadovoljen sem...

Kaj je zadovoljen uporabnik? Tisti, ki se počuti dobro, ko je sodeloval s podjetjem. Njegove potrebe so bile izpolnjene. Produkt je bil v redu. Storitve je bila v redu. Izkušnja je bila v redu. Bil je zadovoljen (vesel) s svojim nakupom. Lahko da je celo govoril o svoji izkušnji. Morda bo celo priporočil podjetje prijatelju. Njegov celoten vtis o podjetju je nekje med nevtralnimi in pozitivnim in njegova izkušnja ni bila negativna. Ni slabo – ampak ni odlično.

Zvest sem...

Kaj je zvesti uporabnik? Tisti, ki se počuti odlično, ko sodeluje s podjetjem. Njegove potrebe so bile izpolnjene in presežene. Transakcija je bila odlično izvedena. Storitve je bila odlična. Izkušnja je bila odlična. Uporabnik se počuti ekstatično. Proaktivno bo vsem razlagal o svoji izkušnji. Proaktivno bo podjetje priporočal svojim prijateljem. Njegov celoten vtis o podjetju je čudovit in izkušnja si bo za vedno zapomnil. Uau! (Gitomer 1998).

Izziv ni zgolj imeti zadovoljne uporabnike. Večina podjetij je tega sposobna. Pravi

izziv je imeti navdušene in zveste uporabnike. Zadovoljstvo uporabnikov seveda je pomembno, vendar zadovoljstvo na lestvici odnosa z uporabniki predstavlja najnižjo stopničko. Zvestoba uporabnikov pa je najvišja stopnička (Gitomer 1998).

2.9.1 POMEMBNOST ZVESTOBE

Zelo zadovoljen uporabnik ostane dlje zvest, v večjem obsegu kupuje nove izdelke podjetja in nadgrajuje obstoječe izdelke, lepo govori o podjetju in njegovih izdelkih, se manj meni za blagovne znamke tekmecev, je manj občutljiv na ceno, je boljši vir zamisli za izboljšave izdelkov in storitev. Poleg naštetega je stalne uporabnike ceneje oskrbovati, saj jih lahko podjetje zaradi izkušenj iz preteklosti učinkoviteje postreže (Kotler 2004, 73).

Predvidevamo lahko, da se bo zadovoljen uporabnik odločil za ponovni nakup ter ostal podjetju zvest na dolgi rok. Znano pa je tudi, da so stroški potrebni za ohranitev stalnega uporabnika šestkrat nižji od stroškov, ki jih zahteva pridobitev novega uporabnika, prav tako pa zvest uporabnik v povprečju deli svojo izkušnjo s petimi, nezadovoljen pa z desetimi osebami (Tomin Vučkovič 2005, 49).

Neko podjetje je proučilo izgubljene uporabnike 14 večjih podjetij, ki niso bili posledica selitve uporabnika ali stečaja podjetja: 15 odstotkov jih je ponudnika zamenjalo, ker so našli boljši izdelek; dodatnih 15 odstotkov zato, ker so našli cenejši izdelek; 70 odstotkov jih je odšlo, ker jim ponudnik ni posvetil dovolj pozornosti. Glede selitve ali stečaja uporabnika ne moremo veliko narediti, medtem ko lahko preprečimo odhod tistih uporabnikov, ki so nezadovoljni s postrežbo, nekakovostnimi storitvami ali visokimi cenami (Reichheld 1996).

Podjetje kljub trudu, še vedno lahko zagreši napake, vendar je pomembno kako le-te tudi odpravi. Zanimiv je podatek, da "od 54 do 70 odstotkov kupcev, ki se pritožijo, ostane zvestih ponudniku, če le-ta uspešno razreši njihovo pritožbo. Ta delež se poveča na 95 odstotkov, če je pritožba razrešena hitro. Kupci, katerih

pritožbe so bile ustrezno rešene, v povprečju petim ljudem povedo, kako lepo je podjetje z njimi ravnalo” (Kotler 2004, 73).

Zagotovo se torej splača navduševati uporabnike. In to lahko najuspešneje storijo motivirani zaposleni.

3 ZAPOSLENI - KLJUČ DO USPEHA

3.1 ZGODOVINSKI POGLED NA ZAPOSLENE V PODJETJU

“Konkurenčna prednost podjetja so ljudje - izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni v njem razvijati svoje človeške potenciale in hkrati prispevati k rasti organizacije” (Neisbitt in Aburdene v Jančič 1990, 112).

Zgornji citat zelo dobro opisuje današnje razmišljanje o zaposlenih. Zgodovinsko pa ni bilo vedno tako. V nadaljevanju citiram Podnarja (2003), ki lepo povzema Maxa Webra (1947), očeta teorije organizacije, ki je v svojem opisovanju podjetja izpostavil da:

Znotraj podjetja obstajata dve vrsti članov organizacije. Prva skupina je vodstvo in vodstvena garnitura. Oni imajo dostop do informacij, možnost sprejemanja in izvajanja odločitev. Od nje se upravičeno pričakuje enost med njimi in organizacijo, nadpovprečne napore in stremljenja k istemu organizacijskemu cilju. Organizacija je njihov primarni interes in arena lastne samoaktualizacije. Za nagrado si delijo uspehe organizacije (bodisi skozi lastništvo, delitev profita, nagrad, še večjo možnost odločanja...). Druga skupina članov organizacije pa so zaposleni oz. delavci. Z organizacijo so v strogo ekonomskem in zato konfliktnem odnosu. Njihova logika je, čim dražje prodati lastno (delovno ali intelektualno) silo nekemu, ki je zanjo (po definiciji) pripravljen plačati najnižjo možno ceno. Ta skupina nima popolnega dostopa do informacij, še manj pa možnost sprejemanja odločitev. Organizacijo razumejo kot nujno zlo, da bi lahko preživeli in zasledovali interese, ki jih imajo zunaj organizacije. Njihova vloga znotraj organizacije je reducirana na izvrševanje (zaukazanih) nalog in norm, ki jih določajo drugi (Podnar 2003, 1–2).

Weber lepo opiše, kako so včasih zaposlene pojmovali zgolj kot delovno silo za dosego organizacijskih ciljev. Danes pa želimo zaposlene vključevati v vse procese podjetja in jih opolnomočiti, da sami sprejemajo odločitve, ki pomembno vplivajo na končnega uporabnika. Velik vpliv na spremembo pojmovanja človeškega dejavnika v podjetjih, kot ga razumemo danes, je bistveno vplival tudi razcvet japonskega gospodarstva, katerega so preučevali z modelom 7S.

3.2 JAPONSKI GOSPODARSKI ČUDEŽ IN MODEL 7S

V sedemdesetih in osemdesetih letih je japonska industrija izredno hitro prodrila na svetovni trg. Strokovnjaki si niso znali razložiti dejstva, zakaj japonska podjetja tako zlahka implementirajo nove strategije, za razliko od podjetij v zahodnem svetu, kjer je okorelost organizacije onemogočala vsak hitrejši strateški zasuk. Šele delo Pascala in Athosa (1981), je dovolj nazorno opozorilo na ključni dejavnik japonskega gospodarskega čudeža - človeški faktor. Pri preučevanju ameriške in japonske korporacije sta uporabila model 7S ali *model srečnega atoma*, ki predpostavlja, da je korporacija uspešna in učinkovita, če zna uskladiti sedem dejavnikov: strategijo, strukturo, sisteme, stil vodenja, sposobnosti zaposlenih, sodelavce ter skupne vrednote. Prvi trije *trdi* dejavniki, so praktično enaki v obeh korporacijah, medtem ko je japonska korporacija bistveno odstopala v zadnjih štirih *mehkih* dejavnikih. Japonsko korporacijo poleg skupnih vrednot vseh zaposlenih (petje himne podjetja, dviganje zastave, ponavljanje prisege) zaznamuje tudi svojstven stil vodenja s pogostimi obiski v proizvodnji, skrbna izbira zaposlenih, njihova socializacija v delovno okolje ter stalno izpopolnjevanje in trening. V japonski filozofiji je bila globoko zasidrana miselnost, da je podjetje dobro le toliko, kolikor so dobri v njem zaposleni ljudje. Medtem ko je bilo za ameriško korporacijo značilno stalno nezaupanje ter kontrola ljudi (Jančič 1990, 100–103).

Jančič izpostavlja, da so poleg japonskega gospodarskega čudeža, k spremembi

odnosa do človeškega dejavnika v organizaciji, še bistveno prispevali tudi drugi avtorji. Tako med drugim navaja, da je Sherwood opozoril na odnos vodstva do zaposlenih, ki niso zgolj strošek za organizacijo, temveč pomemben vir, Veltrop in Harrington pa sta napovedala rast podjetij, ki gradijo na pripadnosti zaposlenih (Jančič 1990, 109–111).

3.3 INTERNI MARKETING

Spoznanje, da so za uspešnost podjetja, najprej potrebni zadovoljni zaposleni, najdemo v pojmu internega marketinga. Razvil se je predvsem v storitvenih organizacijah, danes pa se vse bolj uporablja v katerikoli organizaciji, ki si želi uspešnega poslovanja.

Definicij internega marketinga je toliko kolikor je avtorjev, ki se ukvarjajo z dotičnim področjem. Vseeno jim je skupno to, da v ospredje postavljajo zaposlene v podjetju in jim pripisujejo levji delež uspešnosti podjetja.

Jančič (1990, 99) tako interni marketing opiše skozi odnos, ko pravi, da interni marketing predstavlja spremenjen odnos podjetij do lastnih zaposlenih, ki so tudi prvi kupci organizacije. Podobno povzame tudi Mishra (2010, 185), da interni marketing obravnava zaposlene kot uporabnike, pri čemer je bistvo in hkrati cilj internega marketinga tudi, da organizacija želi najprej zadovoljiti (motivirati), interne uporabnike (zaposlene), z namenom, da bodo le-ti lahko dosegli storitveno odličnost in s tem zadovoljili potrebe zunanjih uporabnikov.

Avtorji tudi jasno nakažejo zakaj je interni marketing in postavljanje zaposlenih v ospredje tako zelo pomembno.

Interni marketing je sredstvo s katerim zaposlene vključimo v vse nivoje strukture podjetja, ter jim omogočimo razumevanje njihove vloge v podjetju. To dosežemo z

izobraževanji, treningi zaposlenih, ter z učinkovitim internim komuniciranjem. Vse to izboljšuje uporabniško izkušnjo, ki je ključna konkurenčna prednost, ki lahko pripelje do povečanja tržnega deleža in izjemne uporabniške izkušnje. In prav interni marketing ima pri tem ključno vlogo (Mishra 2010, 186).

Tudi Podnar (2003, 1) na pregleden način izpelje pomemben vpliv zaposlenih v organizaciji in posledično pomembnost internega marketinga na končno konkurenčnost in uspešnost podjetja:

Vse močnejša konkurenčnost na trgu sili podjetja v prilagajanje, s tem pa tudi v iskanje novih strategij in organizacijskih struktur. Od podjetij (in njihovega vodstva) se pri tem početju zahteva veliko kreativnosti, ki pa je ne morejo doseči brez zavedanja zaposlenih, da so prav oni ključni element "bitke", ki jo njihovo podjetje bije za uspeh in preživetje. Naloga vodstva je, da vzpostavi vzvode, ki ustvarjajo takšno interno okolje podjetja, kjer se vsak zaposleni zaveda vloge, ki jo ima znotraj podjetja, in ki ga sili k stalnemu izboljševanju in izpopolnjevanju svojih vložkov v prid celotnega podjetja in njegove dobičkonosti. Časi, ko je bilo dovolj vzpostaviti močno hierarhično strukturo in z vrha navzdol poskrbeti le za navodila, koordinacijo in nadzor, so za večino uspešnih podjetij minili. Logika, ki se skriva za reklom "vsakdo je nadomestljiv", ni več prava, še manj pa uspešna. Že dolgo tega se tako med teoretiki kot praktiki vzpostavila nova miselnost in osredotočenost na koncepte kot so npr. organizacijska kultura, skupinsko delo, organizacijska identifikacija in pripadnost, vključenost, sodelovanje, soupravljanje, interni marketing itd. V središče obravnave se je postavilo zaposlene kot vir (in ne zgolj kot sredstvo), ki zagotavlja in ustvarja konkurenčno prednost podjetja.

3.4 OBRNJENA PIRAMIDNA STRUKTURA ZAPOSLENIH

Vse več podjetij se zaveda pomembnosti zaposlenih, še posebej v storitvenih organizacijah, saj imajo le ti neposreden stik z uporabniki in torej neposreden vpliv na uspešnost podjetja.

Vse to, je pripeljalo do vključevanja internega marketinga v organizacije in posledično do tretiranja zaposlenih kot notranjih uporabnikov. Tak pristop pa obrne tradicionalno pojmovanje strukturne piramide organizacije. Uhan (1999, 6) ugotavlja:

V klasični korporativni piramidi je na vrhu uprava, ki skrbi za konkurenčnost s tem, da obvladuje strategijo, zaposleni pa so spodaj in njihova naloga je, da korporativno strategijo lojalno ter poslušno uresničujejo, za kar so nagrajeni z varno zaposlitvijo - dokler je strategija dovolj uspešna, da podjetje dosega dobre poslovne rezultate. Danes je treba piramido obrniti na glavo, tako da so na vrhu zaposleni, ki prevzemajo vso odgovornost za konkurenčnost podjetja in za lastno usposabljanje, da bodo kos vedno zahtevnejšim poslovnim razmeram. Vodilni delavci pa morajo vsakemu zaposlenemu zagotoviti kontekst (razmere, pogoje) za njegovo uspešno delo in za nenehno izpopolnjevanje znanja.

Tudi Jan Carlzon govori o opolnomočenju zaposlenih, kar bom izpostavila v nadaljevanju naloge:

Jan Carlzon (1989) opozarja, da je potrebno v marketinško usmerjenem podjetju obrniti piramidno strukturo zaposlenih, ter s tem zbrisati hierarhične razrede odgovornosti med njimi in omogočiti neposredno in hitro odzivanje na potrebe uporabnikov. Zaposlenim, ki imajo neposreden stik z uporabniki, je potrebno podeliti avtoriteto, varnost in pravico odločanja. Le-ti zaposleni so sposobni zaznati prave potrebe uporabnikov in stanja na trgu. Nadrejeni v storitveni panogi pogosto nimajo stika s uporabniki in imajo morda nekoliko drugačno predstavo o njihovih željah in potrebah kot njihovi

podrejeni, ki so v stalnem stiku z njimi (Murič 2009, 29).

Kotler in drugi (2012, 418) piramidno organizacijsko strukturo še razširijo in uvedejo tudi kategorijo uporabnikov, saj menijo, da so le ti pokazatelji prave vrednosti podjetja. Pravijo, da brez uporabnikov, ni podjetja. S tem so poudarili, da morajo biti vsi zaposleni, na vsakem koraku podjetja, osebno vključeni v proces zadovoljevanja potreb uporabnikov.

Tradicionalna piramida organizacije je sestavljena iz vodstva na vrhu, potem mu sledi management v sredini, v spodnjem delu piramide se nahajajo zaposleni. Vsa uspešna podjetja, ki so osredotočena na svoje uporabnike trdijo, da je potrebno piramidno strukturo obrniti in ji dodati še eno kategorijo - uporabnike. Najpomembnejši so uporabniki, zato so na vrhu piramide; takoj za njimi so kontaktni zaposleni, ki uporabnike sprejmejo, postrežejo in zadovoljijo; sledi srednji management, katerega naloga je, da nudijo podporo kontaktnim zaposlenim, da bodo le ti lahko dobro služili uporabnikom; čisto na dnu piramide pa je vodstvo, katerega naloga je, da zaposlijo in podpirajo dober srednji management. Ob straneh so bili dodani uporabniki, ki nakazujejo da morajo vsi zaposleni v podjetju delo opravljati z mislijo na končnega uporabnika (Kotler in drugi 2012, 418).

Slika 3.1 Klasična korporativna piramida



Slika 3.2 Obrnjena korporativna piramida



Vir: Kotler in drugi (2012, 418).

Zaposlene tako lahko delimo na dve kategoriji: tisti zaposleni, ki služijo uporabnikom in tisti zaposleni, ki pomagajo zaposlenim, ki služijo uporabnikom. V storitvenih organizacijah so *frontline employees* (ki jih bom prevedla kot zaposleni v kontaktu z uporabniki, zato kontaktni zaposleni) ključni za uspeh organizacije, saj so v direktnem stiku z zunanjimi uporabniki. Torej, kontaktni zaposleni postanejo interni uporabniki oddelkom za podporo uporabnikom, njihove nadrejene in za vodstvo (Mishra 2010, 185).

3.5 VPLIV INTERNEGA MARKETINGA NA EKSTERNI MARKETING

Podnar (2003, 3) pravi, da "podjetje ne more biti uspešno pri zadovoljevanju potreb in vzpostavljanju odnosov z uporabniki (eksterni trg), če prej ne vzpostavi recipročnih odnosov oz. ne zadovolji potrebe svojih zaposlenih (interni trg)." Torej, podjetje bo imelo zadovoljne kupce le, v kolikor bo imelo zadovoljne zaposlene, "saj so ti v posrednem in neposrednem stiku s potrošnikom. Brez zadovoljnih zaposlenih in zadovoljnih uporabnikov ni konkurenčne prednosti" (Podnar 2003, 3). Tudi Czaplewski in drugi (2001, 14) so mnenja, da le dober interni marketing lahko z obravnavanjem zaposlenih kot notranjih uporabnikov pripelje do visoko motiviranih zaposlenih in posledično odlične storitve.

Zveza med zadovoljnimi zaposlenimi in zadovoljnimi uporabniki oz. uspešnostjo podjetja je nesporna. Mishra (2010, 185) podobno kot Podnar ugotavlja, da čeprav je primarna usmeritev podjetja še vedno eksterni marketing, je nujno da organizacija prodajo usmeri tudi na notranje uporabnike. Ko bodo zaposleni razumeli in ponotranjili vrednote podjetja in njihovih produktov, bodo postali zagovorniki le teh in tako bo zunanji marketing še uspešnejši (Mishra 2010, 185).

Vsebinsko podobna mnenja drugih avtorjev se vrstijo. Avtorja Gummesson in Flipo

menita, da je interni marketing prvi pogoj za uspešno vodenje eksternega marketinga. Le zadovoljni in organizaciji privrženi zaposleni lahko namreč izdelujejo dobre izdelke oz. ponujajo dobre storitve. Tudi Miro Kline pravi, če organizacija ni uspešna na internem trgu, pri svojih zaposlenih, bo ta neuspeh neposredno vplival na neuspeh na eksterne trgu, pri uporabnikih (Jančič 1990, 137). Zato govorimo o medsebojnem vplivu ali soodvisnosti internega in eksternega marketinga.

Zato se mora organizacija marketinško obnašati tako na internem, kot na eksterne trgu. Poudarek na enosmerni aktivnosti npr. na eksterne trgu, lahko dolgoročno in ob spremembah v odnosu zaposlenih do dela, povzroči resne motnje v delovanju podjetja. Za uspešno vodenje dvosmerne marketinške aktivnosti mora ključno vlogo prevzeti najvišje vodstvo podjetja in ne vodenje iz dveh različnih centrov, marketinška služba in kadrovska služba (Jančič 1990, 138–140).

Jančičeve ugotovitve kažejo, da organizacij ni več mogoče upravljati na način prisile ali zgolj ekonomskih spodbud zaposlenih. V ospredje prihajajo povsem novi motivacijski momenti, ki se dotikajo smiselnosti dela, občutkov koristnosti posameznika, možnosti osebnega razvoja, pripadnosti skupini itd. *Novi zaposleni* išče identifikacijo s poslanstvom organizacije in hoče biti dejavni del njene prihodnosti (Jančič 1999, 62).

3.6 POMEN INTERNEGA MARKETINGA V STORITVENIH DEJAVNOSTIH

Pokazali smo, da je interni marketing, skrb za zaposlene oz. ukvarjanje z internim trgom izjemnega pomena, saj neposredno vpliva na zadovoljstvo uporabnikov in s tem na uspešnost podjetja. Toda ali je to spoznanje univerzalno? Ali ga lahko apliciramo ne glede na proizvodno ali storitveno usmerjenost podjetja?

Kot pravi Rijavčeva (1999, 618–619):

Vsaka organizacija ima svoje interno tržišče, tržišče zaposlenih, za katerega mora poskrbeti. Če tega ne stori pravilno, bo ogroženo njeno delovanje navzven. Odnosi z zaposlenimi postajajo izhodiščna točka upravljanja odnosov z eksternimi uporabniki, ki je pomembna tako v proizvodnem, kot v storitvenem sektorju, pri čemer je vloga takšnih odnosov izrazitejša v storitvenem sektorju, zato imajo tukaj pomembnejšo vlogo. Storitvene organizacije se namreč pri svojem poslovanju mnogo pogosteje kot proizvodne, osebno srečujejo s svojimi uporabniki.

“Temeljna vrednost storitve se oblikuje v interakciji med ponudnikom in uporabnikom storitve”, zato so ti stiki vedno interaktivni in neposredni. Zaposleni tako neizogibno postanejo glasniki storitvenih organizacij ter *sestavni del kakovosti, ki jo izkušajo uporabniki* (Smith 1996, 8). “Torej so za zadovoljstvo uporabnikov odgovorni zaposleni v prvih bojnih vrstah (kontaktni zaposleni), ki pa bodo dobre odnose z uporabniki gradili le, če bodo zadovoljni z odnosom njihovih neposredno nadrejenih. Nenazadnje so tudi zaposleni uporabniki – pa čeprav *le interni*” (Rijavec 1999, 628).

Bulgarella je v svoji raziskavi leta 2005 poudarila povezavo med odnosom zaposlenih in zadovoljstvom uporabnikov. Kako zaposleni čutijo do svojega dela ima velik vpliv na njihove delovne izkušnje in tudi na najbolj občutljive rezultate podjetja, kot so zadovoljstvo uporabnikov, prodajo in dobiček. V kolikor so zaposleni osredotočeni na zadovoljstvo uporabnika, lahko veliko pripomorejo k uspehu podjetja. Le to pa lahko storijo, če so zadovoljni s svojim delovnim mestom (Bulgarella 2005, 5).

3.7 TRENUTKI RESNICE

Nedvournno torej je, da so zadovoljni zaposleni pomemben člen uspešnosti podjetja tako v proizvodni kot storitveni dejavnosti.

Svetovni fenomen širitve storitvenih dejavnosti je pripeljal do dejstva da največji bruto domači proizvod naredijo ravno storitvene organizacije. V razvitih državah je vse več ljudi zaposlenih v storitveni dejavnosti, napram dejavnosti v industriji in kmetijstvu. Temu sledi, da je največji kadroviski izziv podjetij, kako usposobiti zaposlene za delo z uporabniki in kako ohraniti talentirane zaposlene v podjetju (Mishra 2010, 186).

Uporabniki pogosto ocenjujejo kakovost storitve glede na interakcijo, ki jo imajo s kontaktnim zaposlenim. Tega se podjetja vse bolj zavedajo, zato je zelo pomembno, da so ti zaposleni na vsakem koraku motivirani za svoje delo in da svoje navdušenje nad podjetjem in produktom, prenašajo na uporabnike.

V storitvenih podjetjih so zaposleni ključni del storitve, ki je ponujena uporabnikom, zato je potrebno zagotoviti strokovno izvedbo te storitve na vseh točkah srečanja z uporabniki (Mishra 2010, 187). V literaturi se veliko pojavlja izraz *moments of truth* ali *trenutki resnice*, kot je Carlzon (1987) poimenoval vsak stik uporabnika z organizacijo in njenimi zaposlenimi v storitvenem podjetju.

Zaposleni so hrbtenica vsakega poslovnega uspeha, zato jih je potrebno izobraževati, motivirati in zadrževati v podjetju za vsako ceno, da si zagotovimo globalno konkurenčnost podjetja (Mishra 2010, 185).

3.8 KROG ZADOVOLJSTVA

Zaposleni, ki so zadovoljni in veseli na svojem delovnem mestu, so bolj motivirani in učinkoviti pri svojem delu. To pripelje do večjega zadovoljstva uporabnikov, posledično do večjega dobička podjetja in splošno povečanje gospodarske rasti (Mishra 2010, 186).

Učinek zadovoljnih zaposlenih na vsesplošen dvig zadovoljstva Kotler (2004, 66) prikaže s *krogom zadovoljstva*:

Pametno podjetje poskrbi za visoko raven zadovoljstva zaposlenih, to pa vodi k prizadevnemu delu, kar naprej vodi h kakovostnim izdelkom in storitvam, kar vodi k večjemu zadovoljstvu kupcev, to pa vodi k povečanju obsega ponovnih nakupov, ki vodijo k rasti prihodkov in večjemu dobičku, ki vodi k povečanju zadovoljstva delničarjev, ti vodijo k povečanju investicij in tako naprej. To je krog, ki prinaša rast in dobiček.

Zanimivo pri krogu zadovoljstva je, da avtor krog začne ravno z zadovoljnimi zaposlenimi, ki potem povzročijo spiralni dvig zadovoljstva. Glede na to, da gre za krog, bi lahko pričakovali, da bi krog lahko začeli tudi npr. z zadovoljstvom delničarjev, ki bi posledično vplivali na dvig zadovoljstva zaposlenih itn., vendar se to ne zgodi. Začetna točka spirale so vedno zadovoljni zaposleni.

4 STORITEV Z NASMEHOM

Storitvena podjetja bi se morala začeti zavedati, da zaposleni niso več strošek, pač pa dragoceno premoženje podjetja in pomembna naložba. Le zadovoljni zaposleni lahko ustvarijo zadovoljne uporabnike. In le navdušeni zaposleni lahko ustvarijo navdušene uporabnike. Razlika v storitvi, ki naredi zadovoljnega ali navdušenega uporabnika je lahko minimalna, učinek navdušenih uporabnikov pa je bistveno večji in za organizacijo prinaša bistveno večje rezultate in zvestobo uporabnikov.

V nadaljevanju moje naloge, se bom posvečala raziskovanju vprašanja, kako doseči navdušene zaposlene in posledično navdušene uporabnike. To popolno poslovanje z uporabniki v svetu zadnje čase poimenujejo *storitev z nasmehom* (Rijavec 1999, str. 628), zato sem tudi jaz poimenovala moje poglavje s tem navdušujočim naslovom.

Kako doseči, da bodo zaposleni navdušeni? Ni ene prave in edine poti. To je umetnost. V kolikor bi obstajal preprost recept, bi mu sledila vsa podjetja in vsa podjetja bi imela visoko motivirane zaposlene. Kot smo videli v prvem delu naloge, so pričakovanja vsakega uporabnika subjektivna. Ravno tako so tudi pričakovanja vsakega zaposlenega subjektivna in različna. Zato bo tudi zadovoljstvo različnih zaposlenih, ob enakih pogojih dela, različno. Dober vodja mora imeti veliko mero empatije, da bo znal individualno oceniti vsakega zaposlenega, mu omogočiti pravo delovno mesto, ga pravilno motivirati in izkoristiti njegov potencial. Vse zato, ker bo le navdušeni in motivirani zaposleni lahko pripomogel pri ustvarjanju navdušenih in zvestih uporabnikov.

4.1 PRIMER IZ PRAKSE - APPLE

Podjetje, ki je zagotovo dokazalo, da z zaposlenimi ravna prav in ki ima daleč največji delež navdušenih uporabnikov, je Apple. Njegovi zaposleni so visoko motivirani. Poslanstvo podjetja Apple je, da svojim uporabnikom obogatijo življenje s svojimi produkti in izkušnjo, ki jo doživijo v njihovih trgovinah. Izdelke podjetja Apple lahko kupite kjerkoli po svetu, tudi preko spleta. Zanimiv pa je podatek, da vsako leto njihova prodajna mesta obiše več uporabnikov, ki si želijo doživeti Appleovo najboljšo uporabniško izkušnjo (Gallo 2012).

Ron Johnson, direktor prodaje pri Applu od leta 2000 do leta 2011, pravi: "Najpomembnejša komponenta Appleove izkušnje je, da zaposleni niso fokusirani na prodajo izdelkov. Njihov fokus je na grajenju odnosov z uporabniki in želji kako izboljšati življenja ljudi" (Gallo 2012, 1).

Apple se dotakne uporabnikov, šele ko se dotakne zaposlenih. Na vprašanje zaposlenih v Appleovi trgovini: Zakaj rada delaš tukaj, navadno dobimo odgovor v stilu: "Celo ljudje, ki vstopijo razjarjeni, odidejo veseli, z nasmehom na obrazu. To je navdihujoča izkušnja. To je nekaj posebnega" (Gallo 2012, 4).

Apple je podjetje, ki verjame v marketing od ust do ust, kar pomeni da veliko energije posvečajo pridobivanju navdušenih uporabnikov, ki postanejo promotorji podjetja. Ti uporabniki samoiniciativno širijo glas in navdušujejo svoje bližnje k nakupu Appleovih izdelkov. Apple celo spodbuja organizirane skupine Apple navdušencev, kateri sami pomagajo reševati tehnične težave ostalim uporabnikom, ter navdušujejo ostale. Zato podjetje tako veliko truda posveča izobraževanju in navduševanju svojih 35.000 zaposlenih po celem svetu.

4.2 POMEN VODJE

Predpogoj za navdušenje uporabnikov so zagotovo navdušeni zaposleni. Uspešni vodje se zavedajo pomena dobrih odnosov tako z uporabniki kot s svojimi zaposlenimi. Prav tako imajo jasno vizijo kako lahko s svojim delom spremenijo svet na bolje. Seveda pa ta vizija ne bo vedno očitna tudi zaposlenim.

Vsi imamo tudi globoko zakoreninjene navade. Veliko jih je dobrih in nam pomagajo v vsakdanjem življenju, veliko pa je tudi takih, ki ovirajo naše spremembe na bolje.

V želji po doseganju ciljev, bodo težke in pomembne spremembe vzbudile določena trenja in odpor. Tukaj nastopi pomen navdušenja zaposlenih, saj bodo le zaposleni, navdušeni nad vodjo in njegovim početjem, ostali v podjetju, sploh takrat, ko je cilj zelo daleč ali pa je povratna informacija s trga omejena ali pa je sploh ni. Da vodje pripeljejo podjetje bližje k cilju, sploh če je ta cilj visokoteč, je nujno vlaganje v navduševanje zaposlenih. Oni so tisti, s katerimi vodje delajo na dnevni ravni, oni so tisti ki v rokah in srcih držijo filozofijo podjetja, ki jo bodo predstavljali uporabnikom in širši javnosti, v enaki meri kot vodja ali celo v večji meri. Oni so prva bojna linija do uporabnikov (Kawasaki 2012, 33).

Sposobnost navduševanja je tisto, kar definira poglobljen in dolgotrajen odnos z zaposlenimi. V kolikor vodja lahko navduši svoje zaposlene, bodo le-ti delali bolje, dlje in z večjim veseljem.

Seveda je zelo pomembno tudi navduševanje svojih uporabnikov, saj je to končni cilj podjetja. Vendar pa je zmotno mišljenje, da bodo lahko nenavdušeni in nezainteresirani zaposleni navdušili uporabnike. Kadarkoli vas zanese in menite, da bodo nenavdušeni zaposleni nekako vseeno navdušili vaše uporabnike, se motite. Potrebna je torej prava mera navdušenja, da šef postane vodja, ki motivira svoje zaposlene na najvišjem nivoju (Kawasaki 2012, 33–34).

4.3 KAKO NAVDUŠITI ZAPOSLENE

Izpostavila sem, da so zaposleni naši zelo pomembni interni uporabniki. Od njihovega odnosa do uporabnikov in od dobrega vodenja, je odvisna dobra uporabniška izkušnja in s tem tudi uspeh podjetja. Torej vprašanje, ki si ga moramo zastaviti je, kaj morajo podjetja storiti, da si zagotovijo visoko zadovoljstvo med svojimi zaposlenimi? Osredotočila se bom na storitveno dejavnost v trgovini, torej stik zaposlenih z uporabnikom na prodajnem mestu. Podala bom tudi nekaj primerov, na kakšen način podjetje Apple navdušuje svoje zaposlene.

4.3.1 ZAGOTOVITI MAP (MOJSTRSTVO - AVTONOMIJA - POSLANSTVO)

Že dolgo je znano, da denar ni glavni razlog, zakaj zaposleni ljubijo svoje delo. Daniel H. Pink (2011) pravi, da zaposleni potrebujejo od svojega delodajalca priložnost, da se vedno učijo novih znanj, medtem ko so med delom avtonomni, in sledijo višjemu cilju podjetja.

Kawasakijeva MAP strategija, je tista ki pripelje do navdušenih zaposlenih. V kolikor se zaposlenim zagotovi ustrezne možnosti znotraj teh treh področij, je to za delodajalca zelo nizek ali ničen strošek, končni izid pa je lahko zelo donosen (Kawasaki 2011, 152).

4.3.1.1 MOJSTRSTVO IN NEUSTRAŠNOST ZAPOSLENIH

Mojstrstvo (Mastery): Zaposleni si želijo biti boljši pri svojem vsakdanjem delu. Morda res zato, da bi zaslužili več, vendar kdo si ne želi biti dober pri tem, kar počne 8 ur na dan? Zaposleni si želijo novih znanj, s katerimi bodo postali mojstri na svojem področju (Kawasaki 2011, 151–152).

Zaposleni, ki ima veliko znanja ima dobro podlago, da uporabnikom nudi dobro uporabniško izkušnjo. Za navduševanje uporabnikov, pa potrebujemo zaposlene, ki so neustrašni. To so zaposleni, ki si upajo postavljati dobra vprašanja, ki težavo uporabnika prilastijo sebi in ne odnehajo, dokler ne najdejo rešitve. Neustrašni zaposleni na katerikoli poziciji podajo konstruktivno povratno informacijo vsakemu, ne glede na pozicijo. Seveda so sposobni informacijo tudi sprejeti. Neustrašni zaposleni so generatorji novih kreativnih idej in rešitev. V Applovi trgovini lahko zaposlijo osebo, ki imajo samo 10 % znanja (saj jo bodo priučili potrebnega znanja) in 90 % strasti, vendar morajo biti 100 % neustrašni (Gallo 2012, 26–36).

V kolikor imajo zaposleni veliko izkušenj in znanja, imajo tudi več zaupanja vase, ter ne čutijo strahu pred vodstvom in uporabniki. Zato lahko od njih pričakujemo odličen odnos do uporabnika. V nasprotnem primeru, pravi Gallo (2012, 34) si prestrašeni zaposleni ne upajo spregovoriti, ne podajajo povratnih informacij, se ne izpostavljajo in ubirajo bližnjice, kar vse vodi v slabo uporabniško izkušnjo.

4.3.1.2 AVTONOMIJA IN ZAUPANJE

Avtonomija (Autonomy): Pomeni, da zaposlenim ne gledamo vedno pod prste, kaj počnejo. Mikroupravljanje razjeda zaupanje do zaposlenih in je nasprotje avtonomiji zaposlenih. Zaposlenim je potrebno postaviti jasne in pričakovane cilje, omogočiti vse potrebno da cilje lahko dosežejo in se potem umakniti in jim prepustiti avtonomijo. Vodenje ne pomeni kontroliranje zaposlenih ali sedijo v svojih pisarnah. Vodenje je ustvarjanje pogojev da lahko zaposleni delajo svoje delo najbolje. Zaposlenim je potrebno zaupati, da bodo naredili vse za dobro uporabnika in na ta način jih bodo navdušili (Kawasaki 2011, 152).

Podjetje Federal Express (FedEx) se že 20 let ukvarja s procesi zadovoljenja uporabnikov. Podjetje verjame, da so zadovoljni zaposleni ključ do zadovoljnih uporabnikov. Zaupajo, da bo posameznik z informacijo ravnal odgovorno in ravno ta odgovornost zaposlenega je ključna konkurenčna prednost. Cilj podjetja je

zadovoljen uporabnik pri vsaki njihovi pošiljki. Ta cilj in filozofija v ozadju, je tisto kar definira podjetje FedEx (Case study 1997, 112).

Zaposleni v Appleovih trgovinah ne želijo uporabnike navdušiti s svojim tehničnim znanjem. Cilj je da uporabnika dobro poslušajo, mu obogatijo življenje, ga navdušijo in mu dajo občutek, da je nekaj posebnega. Če je zaposleni ponotranjil poslanstvo podjetja, je neustrašen in zaupa vodji in ekipi, potem bo veliko učinkovitejši pri reševanju nepredvidljivih situacij. Odločitve bo sprejemal nemudoma, odločno in z zaupanjem uporabnika (Gallo 2012, 37).

4.3.1.3 POSLANSTVO

Poslanstvo (Purpose): se nanaša na pomen, ki ga ima podjetje v svojem okolju oziroma kako podjetje s svojim delom izboljšuje svet. Avtor meni, da je najpomembnejša kategorija ravno poslanstvo, vendar je kratica MAP bolj zapomnljiva kot PAM (Kawasaki 2011, 152). Poslanstvo predstavlja višji cilj oziroma smisel obstoja podjetja. Zaposleni želijo biti del nečesa večjega. Želijo prisostvovati pri ustvarjanju in rasti podjetja. Želijo biti del višjega cilja. Narediti spremembo v okolju. Pustiti svoj pečat.

Kot ugotavlja Gallo (2012, 3) je 70 % zaposlenih čustveno odsotnih. To pomeni da so apatični glede svojih služb in podjetij v katerih delajo. Ni zadosti, da zaposlenim ponudite nove stvari v obliki brezplačne kave in sladkarij. Ljudje želijo biti navdihnjeni. Želijo biti del nečesa večjega, delati za višji cilj, zaradi katerega se bodo cenili in počutili dobro.

Poslanstvo podjetja Apple je: obogatiti življenja svojih uporabnikov (Enriching people's lives). To je podjetje, ki ustvarja visoko tehnološke izdelke, vendar vse izdelke razvijejo zgolj z enim namenom, in sicer da uporabnikom olajšajo življenje. Gallo (2012, 12) povzema besede Stevea Jobsa, da včasih ljudje niso hoteli kupiti računalnika, ker niso vedeli kaj vse lahko počnejo z njim. Jobs je razumel, da kupci

niso hoteli zapustiti trgovine s škatlo, pač pa z orodjem, ki jim bo omogočilo izpolniti svoje sanje. V Applovih trgovinah, želijo uporabniku pokazati in ga naučiti uporabljati to napredno tehnologijo (zato imajo tam organizirane skupinke in tudi ena-na-ena delavnice, genius bar kjer ti rešijo katerokoli težavo, tudi tako, ki ni neposredno povezana z njihovimi izdelki). Njihov namen je, da uporabnik prinese izdelek domov in ga takoj začne uporabljati in si z njim polepša življenje (ko si sam naredi filmček iz nekega dogodka, ali ko ima svojo glasbo dostopno kjerkoli in na vseh napravah...).

Apple najprej poskrbi za navdušenje svojih zaposlenih in le-ti bodo svoje navdušenje lahko delili naprej med uporabnike. Applovi zaposleni s sabo vedno nosijo kartico, na kateri je napisano njihovo poslanstvo. Le ta jih spremlja na vsakem koraku. Ogromno število obiskovalcev vsak dan po vsem svetu obiše Applove trgovine z namenom doživeti najboljšo uporabniško izkušnjo, ki jo podjetje nudi. Strast njihovih zaposlenih je gorivo za raketo, poslanstvo pa jih usmerja h končnemu cilju.

4.3.2 OPOLNOMOČENJE ZAPOSLENIH

Opolnomočenje je prevod angleške besede *empowerment* oz. *to empower*, ki pomeni pooblastiti, dati osebi moč in avtoriteto, omogočiti ali dovoliti. V slovenščini je bila beseda *opolnomočen* prvotno pravniški "pojem, ki se je uporabljal kot sinonim za besedo pooblaščen. Danes pa se je izraz uveljavil kot termin v sociologiji dela, v socialnem delu, teoriji organizacij in upravljanja s človeškimi viri" (Kamin 2006, 81).

V slovenščini pravega izraza nimamo, lahko bi uporabili sopomenke kot so pooblastiti, podeliti odgovornost. Kot navaja Kaminova (2006, 81) pa v slovenskih prevodih najdemo tudi pojme *krepitev moči*, *usposabljanje za participacijo* ipd.

Opolnomočenje je bistvena sestavina internega marketinga, še posebej v storitvenih podjetjih (Ahmed in Rafiq 2002, 70). "Opolnomočenje presega delegiranje in daje moč resnično tja, kjer se lahko najučinkoviteje uporablja: k uporabniku. To pa ne pomeni le razvijanja nalog, pač pa tudi odločanje in celovito odgovornost" (Stewart 1994, 6). Kaminova (2006, 82) tudi pravi: "Da gre pri opolnomočenju za pooblastitev z vidika dolžnosti in odgovornosti za to dolžnost. To je veliko več kot "podelitev" moči posameznikom, da se bodo za eno ali drugo vedenje, izbiro ipd. odločili brez posebnih posledic". Ravno zato Kaminova ne priporoča prevajanje pojma *empowerment* z izrazi, kot so *krepitev moči* ali *usposabljanje posameznikov in/ali skupnosti za sodelovanje* (Kamin 2006, 82).

Strnili bi lahko, da gre za spodbujanje posameznikov k prevzemu individualne odgovornosti.

Opolnomočenje daje zaposlenim *lastništvo* nad njihovim delom, kar jih bolj motivira za graditev dobrega odnosa z uporabniki (Rijavec 1999, 627). To pomeni, da imajo zaposleni, ki so v direktnem stiku z uporabnikom (kontaktni zaposleni), možnost samostojnega odločanja o vsem kar zadeva uporabnika in graditvi odnosa z njim. Seveda znotraj določenih in podrobno opredeljenih meja. Zaposleni so tisti, ki se prvi soočijo s problemi uporabnikov in zato so oni tisti, ki se najlažje odločijo na kakšen način bodo zadovoljili potrebe uporabnikov. Od njih se pričakuje, da bodo pri zadovoljevanju potreb vsakega uporabnika uporabljali dober poslovni čut, od vodstva pa se pričakuje da zaposlenim zaupa. "Menedžerji se morajo zavedati, da so ljudje, ki lahko v resnici zadovoljijo potrebe in zahteve uporabnikov zgolj in samo zaposleni za okenci" (Rijavec 1999, 625–626).

4.3.2.1 PREDNOSTI IN SLABOSTI OPOLNOMOČENJA

Opolnomočenje ima lahko tako pozitivne, kot negativne posledice, zato naj ne bi bilo primerno za vse priložnosti in za vse zaposlene (Ahmed in Rafiq 2002, 70).

Grönroos pravi, da ravno interaktivnost v storitvenih dejavnostih zaposlenemu ponuja priložnost, da popravi napake in mu ponuja priložnost za povečanje prodaje:

Idealno, bi morali imeti kontaktni zaposleni, vsa pooblastila za sprejemanje takojšnih odločitev. V nasprotnem primeru, prodajne priložnosti in priložnosti za odpravo napak in izogibanje težavam v teh trenutkih resnice niso smotrno uporabljene in postanejo resnično izgubljene priložnosti za odpravo napak, rešitev kritičnih situacij in dosego navzkrižne prodaje in prodaje navgor (Grönroos 1990, 9).

Ahmed in Rafiq (2002, 71) med drugim navajata tudi različne avtorje, kateri menijo, da zaposleni v storitvenih dejavnostih ne bi smeli imeti oz. lahko imajo nično možnost samostojnega odločanja. Med njimi nekateri predlagajo pristop, kjer bi bilo obnašanje zaposlenih in uporabnikov, preko delovnih procesov zapisano v priročniku. Drugi pa trdijo, da bi morala biti stopnja kontrole nad zaposlenimi v storitvenih dejavnostih, odvisna od vrste storitve. Pri storitvah v katerih je nizka stopnja možnosti personalizirane ponudbe, so lahko zaposleni usmerjeni z zapisanimi pravili in predpisi. Pri storitvah, kjer pa je stopnja personalizacije visoka, pa bi bilo smiselno samostojno odločanje zaposlenih.

Tudi Rijavec in drugi avtorji (1999, 627) navajajo kar nekaj prednosti opolnomočenja:

- Ker imajo zaposleni možnost odločanja in nadzora, uspešneje in hitreje zadovoljujejo potrebe uporabnikov, hitreje je tudi reševanje zapletov, ki se rešijo na licu mesta, vrste so krajše, pritožb in napak je manj;
- Opolnomočenje je priložnost za širitev sposobnosti posameznika;
- Zaposlenim daje večji občutek dosežka in s tem večjo motivacijo, samozavest in občutek zadovoljstva (Rijavec in drugi 1999, 627; Ahmed in Rafiq 2002, 86);

- Zaposleni čutijo, da lahko pomembno in učinkovito prispevajo k doseganju zastavljenih poslovnih ciljev, da pripomorejo k uspehu organizacije;
- Menedžerji imajo več časa, da se osredotočijo na strateške zadeve, odločanje o trivialnih zadevah pa lahko prepustijo drugim;
- Opolnomočeni zaposleni so lahko uporaben vir novih idej in dejavnik ohranjanja uporabnikov.

Opolnomočenje zaposlenih pa ima tudi določene slabosti. Opolnomočeni zaposleni lahko storitve izvajajo tudi slabo in počasno, poleg tega pa navadno taki zaposleni potrebujejo več usposabljanja kot tisti, ki strogo sledijo pravilom, s čimer so tudi višji stroški (Rijavec 1999, 627; Ahmed in Rafiq 2002, 86)

Opolnomočenje lahko tudi upočasni tempo naše storitve, saj se opolnomočeni zaposleni individualno ukvarjajo z uporabnikom, kar pa je lahko frustrirajoče za ostale uporabnike, ki čakajo na postrežbo (Ahmed in Rafiq 2002, 86).

Prav tako se poveča obseg delovnih nalog zaposlenih, ki nosijo večjo odgovornost, zato je zaposlene s takimi veščinami potrebno bolje plačati, kar pomeni da se stroški dela za podjetje povečajo. Kljub temu, da opolnomočenje zaposlenemu daje samozavest in dodatna znanja, pa lahko z opolnomočenjem doživijo tudi povečano skrb in frustracije (Ahmed in Rafiq 2002, 86).

4.3.2.2 OPOLNOMOČENJE V PRAKSI

Apple v svojih trgovinah goji opolnomočene in neustrašne zaposlene, kar pomeni, da jim prepušča sprejemanje pravih odločitev za uporabnike. Lahko se zgodi, da bodo uporabniku v Applovi trgovini zamenjali telefon, ki ni več v garanciji, ker je zaposleni presodil, da je to prav in da bo to pripomoglo h graditvi dolgoročnega odličnega odnosa s tem uporabnikom. Vendar ne moremo pričakovati, da bodo vsi zaposleni vedno ugodili vsem uporabnikom. Uporabnik, ki pride in zahteva nov telefon, verjetno ne bo pravi kandidat, medtem ko uporabnik, ki pride po nasvet, kaj

naj naredi, ker se mu je telefon pokvaril izven garancije - tak uporabnik bo znal ceniti tako gesto. Zaposleni v Applovih trgovinah so *neustrašni*, kar pomeni, da hitro prepoznajo tistega ki zlorablja, torej tistega, kateremu taka odločitev ne bo doprinesla h gradnji dolgoročnega odnosa. Apple ogromno časa in denarja vlaga v izobraževanje svojih zaposlenih, saj je njihov primaren cilj, uporabnikom ponuditi najboljšo uporabniško izkušnjo.

Če imate čustveno odsotne zaposlene, ne bodo nikoli dovolj vpleteni, da bi naredili kar je prav za uporabnika. Uspeh se začne z zaposlenimi, ki živijo za poslanstvo podjetja, ki so motivirani in ki delajo za višji cilj, saj resnično verjamejo da je z njimi svet lepši.

Sklepamo lahko torej, da je opolnomočenje v storitvenih dejavnostih nujno potrebno za doseganje dobre uporabniške izkušnje. Seveda pa ta koncept ni primeren za vse zaposlene. Naloga dobrega vodje je, da izmed svojih zaposlenih oceni kdo je primeren za določena pooblastila in te zaposlene izobražuje in jim pomaga, da dosežejo nivo pričakovane uporabniške izkušnje, ki jo podjetje želi nuditi svojim uporabnikom.

5 SKLEP

Danes je tekma na trgu velika. Konkurenčne razlikovalne prednosti na podlagi cene, produktov in kakovosti ne zadostujejo več. Z najboljšo uporabniško izkušnjo si lahko podjetje v storitveni dejavnosti zagotovi pravo konkurenčno prednost. Usmerjenost k uporabniku in dobra uporabniška izkušnja se mora zasedrati v celotno kulturo in vrednote podjetja. Živeti jo morajo vsi zaposleni. Še posebej pa je odvisna od kontaktnih zaposlenih, njihovega navdušenja nad produktom, podjetjem in svojim delovnim mestom. Nuditi svojim uporabnikom najboljšo uporabniško izkušnjo na nivoju celotnega podjetja, je dolgotrajni proces, katerega konkurenca ne more prevzeti čez noč.

V mojem diplomskem delu sem zato raziskovala pojem uporabniške izkušnje in definirala njene sestavne elemente. Povzela sem, da je uporabniška izkušnja skupek vseh kontaktov, stikov in občutkov, ki jih uporabnik doživi s podjetjem, tako posrednih kot neposrednih, preteklih in sedanjih. Je zelo subjektivna izkušnja, saj jo vsak uporabnik doživi po svoje in je tudi celovita izkušnja, saj vpliva na čustveni, čutni, fizični, duhovni in racionalni nivo uporabnika. Prav tako vse pretekle izkušnje vplivajo na vsako prihodnjo izkušnjo.

Dobra uporabniška izkušnja naredi uporabnika zadovoljnega. To zadovoljstvo je odvisno od njegovih pričakovanj in doživetih kakovosti ponudbe. V kolikor pa želimo navdušenega uporabnika, pa moramo najprej zagotoviti nujne lastnosti produkta, izpolniti njegova pričakovanja in ga pozitivno presenetiti, na način ki ga ni pričakoval. V njegovo uporabniško izkušnjo moramo torej vpeljati element pozitivnega presenečenja.

V nalogi sem se spraševala tudi kakšen vpliv imajo zaposleni na uporabniško izkušnjo. Strnila sem, da so navdušeni zaposleni pot do navdušenih uporabnikov.

In sicer, posredne stike uporabnika s podjetjem (spletna stran podjetja, družbeni mediji, oglaševanje, govorice, cena, nabor produktov) lahko nadzorujemo z marketinškimi vzvodi. Neposredni stiki (prodajna mesta, klicni centri, vonj in glasba v trgovini, vzdušje v trgovini) pa so odvisni od zadnjega člana v verigi podjetja, in to so zaposleni. Kontaktni zaposleni so tisti, ki lahko naredijo piko na i na prodajnem mestu in uporabnika navdušijo. Seveda pa je predpogoj, da bo kontaktni zaposleni širil navdušenje o produktu in samem podjetju, njegova lastna navdušenost.

Kako pa dosežemo navdušenost zaposlenih? Odgovor na to vprašanje med drugimi ponujajo tudi pojmi: odličen interni marketing, dobro vodenje zaposlenih, opolnomočenje, avtonomija, mojstrstvo in poslanstvo, katere sem izpostavila v zadnjem delu naloge.

Kontaktni zaposleni lahko rešijo veliko pritožb in težav uporabnikov takoj ob njihovem nastanku in na njih odreagirajo zelo hitro. V kolikor je pritožba uporabnika rešena hitro in uspešno, lahko iz takega uporabnika naredimo navdušenega, ki bo svojo lepo izkušnjo samoiniciativno širil naprej. Da pa kontaktni zaposleni, lahko hitro reagirajo na zahteve uporabnika, je pomembno da so opolnomočeni, torej imajo pooblastila, znanje in zaupanje vodstva, da bodo našli pravo rešitev za uporabnika. Zaposleni torej potrebujejo avtonomijo pri svojem delu in zaupanje vodstva, potrebujejo veliko veščin in znanja, da bodo samozavestni in kredibilni pred uporabnikom, prav tako pa morajo verjeti, da je njihovo delo pomembno in ima nek višji cilj.

Vse to so seveda predpogoji, da bodo zaposleni navdušeni. Ker pa so zaposleni drugačni in imajo tudi različna pričakovanja glede svojega dela, je dober vodja tisti, ki lahko te različne spremenljivke, z veliko mere empatije in odličnim internim marketingom, spremeni v veliko zgodbo o uspehu. Tako bodo navdušeni zaposleni navduševali uporabnike in posledično podjetju prinesli višje dobičke z dobro uporabniško izkušnjo.

6 LITERATURA:

1. Ahmed, Pervaiz K. in Mohammed Rafiq. 2002. *Internal Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
2. Berman, Barry. 2005. How to Delight Your Customers. *California Management Review* 48 (1): 129–151.
3. Bulgarella, Caterina C. 2005: *Employee satisfaction & Customer satisfaction: Is there a relationship?*. Dostopno prek: http://meetingmetrics.com/research_papers/whitepaper_cs_es_relationships.pdf (8. maj 2014).
4. Carbone, Lewis P. in Stephan H. Haeckel. 1994. Engineering Customer Experiences. *Marketing Management* 3 (3): 8–19.
5. Carlzon, Jan. 1989. *Moments of Truth*. New York: Harper Collins Publishers.
6. Case study, 1997. Empowering employees to delight customers at FedEx, *Management Development Review* 10 (1/2/3): 112.
7. Clemmer, Jim. 1990. The Three Rings of Perceived Value. *Canadian Manager* 15 (summer): 12–15.
8. Cviki, Helena. 2000. Sestavine kakovosti hotelskih storitev. *Akademija MM* (7): 37–48.
9. Czaplewski, Andrew J., Jeffrey M. Ferguson in John F. Milliman. 2001. Southwest Airlines: How internal marketing pilots success. *Marketing Management* 10 (3): 14–17.
10. Devetak, Gabrijel. 2007. *Marketing management*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
11. Gallo, Carmine 2012. *The Apple Experience: the secrets of delivering insanely great customer service*. New York: McGraw-Hill.
12. Gentile, Chiara, Nicola Spiller in Giuliano Noci. 2007. How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal* 25 (5): 395–410.
13. Gitomer, Jeffrey. 1998. *Customer Satisfaction Is Worthless: Customer Loyalty Is Priceless*. Texas: Bard Press.

14. Grönroos, Christian. 1990. Service management: a management focus for service competition. *International Journal of Service Industry Management* 1 (1): 6–14.
15. Hill, Nigel, Greg Roche in Rachel Allen. 2007. *Customer satisfaction: The customer experience through the customer's eyes*. London: Cogent Publishing Ltd.
16. Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing strategija menjave*. Ljubljana: Studio Marketing.
17. --- 1997. Interni marketing in soupravljanje zaposlenih. *Industrijska demokracija* (3): 1–5.
18. --- 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. Kamin, Tanja. 2006. *Zdravje na barikadah*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Kawasaki, Guy. 2011. *Enchantment: The Art of Changing Hearts, Minds and Actions*. London: Penguin books.
21. --- 2012. Ten Steps to Enchanting Your Employees. *Leader to Leader* (65): 33–37.
22. Kotler, Philip. 1998. *Marketing management - trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
23. --- 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
24. ---, Kevin L. Keller, Mairead Brady, Malcolm Goodman in Torben Hansen. 2012. *Marketing Management* 2nd edition. Harlow: Pearson Education Limited.
25. Meyer, Christopher in Andre Schwager. 2007. Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review* (2): 117–126.
26. Mishra, Sita. 2010. Internal Marketing - A Tool to Harness Employees' Power in Service Organizations in India. *International Journal of Business and Management* 5 (1): 185–193.
27. Murič, Maja. 2009. *Vpliv internega marketinga na motivacijo zaposlenih, primer: Adria Airways*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Oliver, Richard L. 1997. *Satisfaction: A Behavioural Perspective on the Consumer*. New York: Irwin/McGraw-Hill.
29. Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml in Leonard L. Berry. 1985. A Conceptual

- Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* (49): 41–50.
30. Pascal, Richard T. in Anthony G. Athos. 1981. *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*. Michigan: Simon and Schuster.
 31. Pink, Daniel H. 2011. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Edinburgh: Canongate Books Ltd.
 32. Podnar, Klement. 2003. *Soupravljanje in interni marketing*. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/priloge/ID030910.doc (25. marec 2014)
 33. Reichheld, Frederick F. 1996. Learning from Customer Defections. *Harvard Business Review*, (March-April): 56–69.
 34. Rijavec, Petja. 1999. Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoj zadovoljstva zaposlenih in strank. *Teorija in praksa* 36 (4): 618–629.
 35. Rust, Roland T. in Richard L. Oliver. 2000. Should We Delight the Customer? *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (1): 86–94.
 36. Sauerwein, Elmar, Franz Bailom, Kurt Matzler in Hans H. Hinterhuber. 1996. *The Kano Model: How to Delight your Customers*. Dostopno prek: http://faculty.kfupm.edu.sa/CEM/bushait/CEM_515-082/kano/kano-model2.pdf (8. maj 2014).
 37. Shaw, Colin in John Ivens. 2005. *Building Great Customer Experiences*. New York: MacMillan.
 38. Smith, Catherine. 1996. Minding Your Ps and Qs. *Bank Marketing International* 76 (11): 8–11.
 39. Stewart, Aileen Mitchell. 1994. *Empowering People*. London: Pitman Publishing.
 40. Šušteršič, Nataša. 2009. *Nov model trženja storitev v termah Dolenjske Toplice s poudarkom na ugotavljanju zadovoljstva*. Magistrsko delo. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
 41. Tomin Vučkovič, Mateja. 2005. Za zvestobo se je treba pretegniti: zadovoljni kupci še niso tudi zvesti, zelo zadovoljni pa najverjetneje bodo. *Manager* 3 (3):

49–51.

42. Uhan, Stane. 1999. Misli o motivaciji. *Industrijska demokracija* 5 (3): 3–8.
43. Verhoef, Peter C., Katherine N. Lemon, A. Parasuraman, Anne Roggeveen, Michael Tsiros in Leonard A. Schlesinger. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing* (85): 31–41.
44. Weber, Max. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: The Free Press.